

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
AREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

O IMPACTO DO MERCADO NO *MODUS OPERANDI*
DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

FERNANDO JORGE NICOLAU

FLORIANÓPOLIS
2000

Fernando Jorge Nicolau

**O IMPACTO DO MERCADO NO *MODUS OPERANDI*
DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

**Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.**

Orientador: Professor Edvaldo Alves de Santana, Dr.

Florianópolis, julho de 2000

**O IMPACTO DO MERCADO NO *MODUS OPERANDI* DAS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Fernando Jorge Nicolau

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Professor Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Edvaldo Alves de Santana, Dr.
Orientador



Angelise Valladares Monteiro, Dra.
Membro



Pedro Antônio de Melo, MSc.
Membro

“É graça divina começar bem.
Graça maior persistir na caminhada.
Mas a graça das graças é não desistir nunca”.

D. Hélder Câmara

para
Maria Fernanda e Eduardo,
meus filhos,
minha verdadeira riqueza.

AGRADECIMENTOS

Agradecer, indica a definição do Aurélio, consiste em “mostrar-se grato por (benefício recebido); demonstrar gratidão (a alguém) por (alguma coisa); retribuir com agradecimento” (Ferreira, 1996). A acepção do termo agradecer ajuda-me a dedicar uma lembrança especial a um grupo de seres humanos que contribuíram para transformar esta jornada acadêmica em uma nova e promissora realidade. Embora, geralmente, esqueçamos alguém quando nos concentramos em nossas orações, espero não o fazer em meus agradecimentos. Assim sendo, declaro meus profundos agradecimentos:

- a Deus pela força interior;
- aos meus pais pelo dom da vida e por incutirem em mim a obstinação pela vitória;
- à minha esposa pelo seu gigantismo, companheirismo, paciência e carinho;
- aos meus familiares, tanto sangüíneos como políticos, que torceram pelo meu sucesso e direta ou indiretamente dele participam;
- em especial à Tia Vânia pelas portas abertas e à Tia Ruth pelo esforço com bibliografia;
- à Rita de Cássia Barbosa e Edda Arzua Ferreira pela revisão;
- ao Governo Federal por me permitir estudar em uma instituição pública e gratuita, centro de excelência científica de ensino superior em âmbito nacional;
- à Universidade Federal de Santa Catarina, pelas oportunidades e descobertas que desde a graduação se fizeram constantes em minha formação acadêmica, científica e profissional;
- ao Professor Edvaldo Alves de Santana pelo convite, pela liberdade e luz;
- a toda equipe do Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA;
- aos demais professores por aguçarem meu mais desenvolvido senso crítico e pelos estímulos, desafios e conhecimentos partilhados;
- a todos os colegas de mestrado, em especial os da Turma CPGA 1999, pela troca de informações e idéias;
- à equipe da Diretoria de Ensino Superior da Secretaria da Educação e do Desporto de Santa Catarina;
- a Teresinha Waschburger, João Batista Fiorini Thomé da Coordenadoria de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão da ACAFE e a Darcy Laske, Secretário Executivo da ACAFE;

- ao Professor José João Reiser pela prontidão em auxiliar-me com material bibliográfico;
- ao Professor José Osvaldo Coninck pelo desenvolvido espírito questionador;
- ao Professor Julian Borba pela ajuda e troca de idéias;
- a todo pessoal do Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos - NIEPC;
- aos colegas de profissão, professores e funcionários da UNIVALI;
- aos meus alunos, com quem tanto aprendo;
- aos amigos do squash, pelas horas de relaxamento e descontração;
- aos avaianos fanáticos do Covil dos Corneteiros pelos memoráveis momentos;
- aos professores Isabela Regina Fornari Muller, Ivanir Schroeder e Manoel Antônio dos Santos pelo voto de confiança;
- aos diretores da ESTH, UNICA, UNISUL e UNIVALI; e,
- àqueles que passaram pela minha vida, como colegas, amigos e adversários, seja fisicamente ou espiritualmente, presentes e ausentes, pois me fizeram evoluir, ao ver o mundo de muitas outras formas, já que, como disse certa vez Charles Chaplin, “cada um que por nossa vida passa, deixa um pouco de si e leva um pouco de nós”.

Enfim, é para todos vocês esta minha conquista, que representa um marco em minha vida pessoal, profissional e intelectual, significando a transposição de mais uma fronteira do saber e renunciando, certamente, dias mais intensos em perspectivas, oportunidades, conquistas e descobertas.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Problema de pesquisa.....	05
1.2 Objetivos	07
1.3 Justificativa.....	07
1.4 Composição do estudo.....	09
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 A Administração, as organizações e o conhecimento: elementos das Instituições de Ensino Superior.....	12
2.2 O ensino superior no Brasil: surgimento e perspectiva.....	25
2.3 A universidade como produtora de serviços.....	49
2.3.1 A importância de ser inovador na produção de serviços.....	59
2.3.2 O Marketing reverso como prática das IES.....	66
3. METODOLOGIA.....	68
3.1 Caracterização da pesquisa.....	69
3.2 Perguntas de pesquisa.....	70
3.3 Dimensões analisadas.....	71
3.4 Definição de termos.....	72
3.6 Coleta e análise dos dados.....	74

RESUMO

Este estudo buscou verificar se o mercado se caracteriza como agente modificador na forma de atuação e no estabelecimento de políticas operacionais, seja de instalação ou de expansão, das Instituições de Ensino Superior - IES na região da Grande Florianópolis para o período de 1990 a 1999.

Avaliou a evolução do número de instituições no período, identificando seus produtos e processos existentes e potenciais, dimensionando capacidade versus demanda na produção de serviços de ensino, pesquisa e extensão, face ao crescimento populacional em relação ao oferecimento de cursos, de vagas, na forma de acesso e sua expansão.

O desenvolvimento da pesquisa contou com entrevistas junto aos diretores das IES mais recentemente instaladas na região da Grande Florianópolis e pressupôs a avaliação de sete dimensões causadoras de impacto à postura das IES, quais sejam: o Provão; o ENEM; o exame vestibular; o (des)estímulo à pesquisa; a organização em estrutura multicampi; os cursos e o ementário das grades curriculares; e, o corpo docente e discente, agentes do sistema.

De modo conclusivo são identificadas as duas dimensões que mais provocam modificação no *modus operandi* das IES – o Provão e a estrutura multicampi, além de serem destacadas algumas prerrogativas comuns à instalação destas instituições obtidas junto aos entrevistados, como a demanda reprimida e os recursos naturais.

ABSTRACT

The aim of this study was to determine whether the market is characterized as a modifying agent in the performance and establishment of operational policies, be they installation or expansion policies, in *Instituições de Ensino Superior – IES* (Higher Education Institutions) in the Greater Florianópolis area for the period 1990-1999.

The growth in the number of institutions during the period was evaluated, identifying their existing and potential products and processes and measuring capacity *versus* demand in the production of teaching, research and extension services, in view of the population growth in relation to the offer of courses, places, the form of access and its expansion.

The development of the research relies on interviews with directors of the most recently introduced IESs in the Greater Florianópolis area and presupposes the evaluation of seven causative dimensions that influence the position of the IESs, which are as follows: the Provão; the ENEM; the Vestibular exam; the (de) stimulation of research; the multi-campus organization; the courses and curricula contents; and the teaching staff and student body, who are agents of the system.

In conclusion, the research identifies the two dimensions that most cause modification in the *modus operandi* of the IESs – the Provão and the multi-campus structure, and highlights some common prerogatives in the installation of these institutions obtained from the interviews, such as restricted demand and natural resources.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea caracteriza-se pela predominância das instituições e da racionalidade econômica, da multidisciplinaridade e da alta qualificação pessoal. É nesta realidade que se reestruturam valores e se perpetua a importância do saber como diferencial.

Em tempos de globalização, os ditames do mercado, cujo foco está centrado na produção, apontam para a quebra dos tradicionais paradigmas humanos, organizacionais e de gestão, sobretudo a mudança do modelo “taylorista-fordista” para o “toyotista”. Numa sociedade onde imperavam relações estáveis, encontramos outro cenário. Hoje, a maior certeza é a constante mudança de gostos, de comportamentos, de atitudes e, até, de valores.

As questões ecológicas, demográficas, econômicas, tecnológicas, culturais e políticas – o código de defesa do consumidor –, a busca por qualidade de vida também no trabalho, a competição e a ética estão a influenciar e provocar um novo modelo social, causando mudanças de grande impacto geral, sobretudo de como o indivíduo passa a ver, consumir e priorizar produtos (bens e serviços), conjugando situações que denotam um grande desafio para o profissional contemporâneo.

Constata-se no nosso dia-a-dia que a Ciência Administrativa tornou-se tão importante quanto o próprio trabalho a ser executado, conforme este vem se especializando e tendo na sua escala de operações uma gama crescente de exigibilidades. Observa-se que a preocupação central dos empresários dos dias atuais é aliar conhecimento a empreendedorismo em seus “colaboradores”.

Chiavenato (1983, p.11) alerta que a “Administração não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor

custo e com a maior eficiência e eficácia”. Eficiência e eficácia essas que se materializam pelas ações do homem, buscando evoluir sempre.

Alta empregabilidade vem se constituindo em uma meta principal de qualquer profissional bem informado. Novas relações profissionais estão se estabelecendo e outras novas, ainda não imaginadas, estão por se estabelecer. Algumas profissões foram extintas e outras, provavelmente, estão por extinguir-se.

Sob esta perspectiva, a educação caracteriza-se como a fonte geradora e propulsora do conhecimento, além do mais significativo recurso na busca de solução dos problemas vividos coletivamente, tanto social quanto organizacionalmente.

Assim como nas demais culturas mundiais, é a formação científica, profissional e educacional que tende a se converter no fator chave de predominância de uma nação entre as demais, ou conferir-lhe os melhores índices de qualidade de vida, pois como disse certa vez Confúcio “a boa educação é como ouro, em toda parte tem valor”.

Na realidade, a humanidade está transpondo a terceira onda, relatada na obra de Toffler (1997), que consiste na revolução tecnológica. Para alguns autores, atingimos a quarta onda, a do conhecimento. A virada do milênio tem despertado nos homens uma aguçada sensibilidade e suscetibilidade a desvendar novas oportunidades e responder melhor a elas, ou ainda, rever antigas questões, estabelecidas como verdades absolutas até então.

Tanto o capital intelectual quanto a detenção de *know-how* são as ferramentas mais valiosas deste novo contexto, onde a prestação de serviços educacionais, além de um produto final em si mesmo, tornou-se também, de destacada vantagem competitiva, indispensável na maioria dos currículos pessoais daqueles que pretendem conquistar alguma boa colocação profissional.

O mundo contemporâneo encontra-se em constante mutação, surgindo novos padrões de relacionamentos sociais onde o desenvolvimento econômico e globalizado privilegia a

produtividade e a qualidade dos bens e serviços oferecidos ao mercado. Neste contexto, a educação, a ciência e a tecnologia assumem um relevante papel, tanto atenuando os efeitos do que é inesperado, quanto estimando o que é provável.

Nesta realidade, a universidade, conforme se entende, surgiu com o compromisso e a proposta de universalizar o conhecimento, através do ensino, da pesquisa e da extensão. Ainda que sua realidade esteja muito distante do lema: “educação – direito de todos”, há uma visível proliferação de instituições de ensino superior, tanto no Brasil quanto na região admitida como o caso da presente dissertação, cujos reflexos poderão ser sentidos a curtíssimo prazo de tempo, via amadurecimento e desenvolvimento social.

Assim, a sociedade como um todo tem exigido das universidades respostas rápidas às mudanças em curso e à concepção de novas formas de ensino, cobrando a formação de pessoas cada vez mais qualificadas, concomitante ao desenvolvimento de novas pesquisas e a descoberta de tecnologia de ponta capazes de minimizar riscos e incertezas.

Neste sentido, observa-se que a universidade acaba ficando em constante evidência, pois, em função do que lhe é exigido, face a esta realidade, tem sido compelida a redefinir sua missão com frequência e, ainda, buscar meios de promovê-la. Contudo, dado este seu enorme compromisso, e para atender à crescente gama de exigências, vem sendo obrigada a combater suas deficiências internas, que são muitas, e dizem respeito, entre outras coisas, ao aperfeiçoamento de seus métodos pedagógicos – eternos debates sobre o que seja uma boa didática; a flexibilização dos currículos e cadeiras; a qualificação do seu corpo docente; a expansão de vagas; a efetiva formação dos alunos e critérios justos e condizentes para ingresso no ensino superior.

Tanto regionalmente como em âmbito nacional, também se observa um “boom” no número de novas Instituições de Ensino Superior – IES, que se fazem conhecidas e atraentes pelas propostas de cursos superiores tidos como atuais ou “de futuro”.

É esperado que esta proliferação de IES faça com que novas alternativas de gestão e, principalmente, de afluência de novos talentos sejam executadas e desenvolvidas como principal objetivo acadêmico-administrativo tornando-se carro-chefe de portentosas campanhas publicitárias em busca da divulgação de uma imagem de vanguarda.

A evolução e as tendências dos cursos superiores tradicionais e do simultâneo processo de ensino, pesquisa e extensão, culmina com a produção de serviços de educação inéditos, identificando oportunidades não exploradas ou necessidades de profissionais não atendidas, em função de uma nova mentalidade das instituições contemporâneas, totalmente embasadas pela economia de mercado, onde se procura ofertar aquilo que o mercado empregador quer, pelo seu próprio perfil comercial e empresarial.

Com o surgimento do Exame Nacional de Cursos, também denominado de “Provão”, defendido pelo Governo Federal como um instrumento necessário para promover a melhoria do ensino e o desenvolvimento da produção científica das universidades, inaugurou-se um novo momento do ensino, sobretudo, de terceiro grau. Deste processo, há que se ressaltar, é possível extrair aspectos positivos e negativos. É como se desse anuência para que o mercado selecionasse as melhores instituições, embora quem acabe sendo “selecionado” sejam os alunos delas egressos.

É bastante provável que nossa sociedade, dita democrática, considere o Provão como uma das formas de prestação de contas à sociedade do uso que as IES fazem dos recursos que recebem ou descontam via filantropia, assistência social e que tais, para a formação dos profissionais do amanhã.

Considerar portanto, que a economia de mercado, resultante do modelo de produção capitalista, intervém no modo de operacionalizar uma estrutura de ensino voltada à formação dos futuros condutores da sociedade, constitui-se em uma perspectiva instigante, excitante e imprevisível em suas conclusões e descobertas.

Ao relacionar alguns fatos constatáveis no ambiente das IES, esta dissertação se propõe a uma associação de tais acontecimentos como resultantes do impacto do modelo de economia sistematizada no mercado, centrada na produção e na pujança do capital ao trabalho, preocupada com o reconhecimento da estrutura de ensino superior da região da Grande Florianópolis, buscando verificar como se deu sua evolução nos últimos dez anos (período compreendido entre 1990 a 1999) cujo foco sejam as oportunidades a serem exploradas na adequação e no dimensionamento das capacidades de demanda de atendimento da comunidade, bem como as respostas das IES à realidade econômica estabelecida especificamente no sistema educacional.

1.1 Problema de pesquisa

Como a sociedade contemporânea é caracterizada pela presença das instituições sociais, atrelada à racionalidade e à engenharia econômica, exigente por desenvolver nas pessoas multidisciplinaridade qualificação, os preceitos de um mercado globalizado encaminham a quebra ou revisão dos paradigmas até então estabelecidos.

Ao transpor a terceira onda, que consiste na revolução tecnológica, relatada por Toffler (1997), a humanidade vive a perspectiva de uma quarta onda, denominada por alguns autores como sendo a onda do conhecimento. Onde imperavam relações estáveis, verifica-se outro cenário, no qual capital intelectual e detenção de *know-how* são as mais valiosas ferramentas.

Nesta economia mundializada, onde bens se equivalem – na forma, nas características, na composição e no valor –, o grau de preferência de um bem está condicionado ao serviço a

ele associado, tornando-se importante quesito, para não afirmar essencial, na escolha por um bem.

Assim se revela a Administração nos tempos atuais, identificada como uma das áreas do conhecimento humano mais impregnadas de complexidade e desafios, visto que mudanças e incertezas são a tônica do ambiente, tornando-se muito importante o estabelecimento de habilidades e capacidades gerenciais mais eficientes e eficazes.

Sendo o conhecimento um recurso econômico crítico às organizações de um modo geral, a educação universitária torna-se ainda mais importante, dado que a formação nestas instituições se caracteriza como um valioso ingrediente capaz de diferenciar pessoas e qualificá-las ante um mercado fortemente seletivo e excludente.

Resultante destas constatações, esta dissertação buscou verificar se a economia de mercado caracteriza-se como agente modificador na atuação e no estabelecimento de políticas operacionais, seja de instalação ou de expansão, das Instituições de Ensino Superior – IES na Grande Florianópolis, no período de 1990 a 1999. Tem-se, portanto, o seguinte problema de pesquisa:

O mercado causou impacto no *modus operandi* das instituições de ensino superior da Grande Florianópolis no período de 1990 a 1999?

Para tanto, comparou-se a evolução do número de IES na referida região, identificando seus produtos e processos existentes e potenciais, dimensionando capacidade *versus* demanda na produção de serviços de ensino, pesquisa e extensão, face ao crescimento populacional, projetando e estimando tendências do ensino superior em relação ao oferecimento de cursos, de vagas, na forma de acesso e sua expansão.

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é verificar, para o período de 1990 a 1999, o impacto do mercado na forma de atuação das Instituições de Ensino Superior – IES da Grande Florianópolis.

Como objetivos específicos esta dissertação compreende:

- a) verificar o impacto da economia de mercado no modo de atuação e no estabelecimento de políticas de expansão das IES;
- b) comparar a evolução na quantidade de IES na região metropolitana de Florianópolis, no período de 1990 a 1999;
- c) identificar produtos e processos existentes e potenciais nas IES; e,
- d) dimensionar capacidade *versus* demanda na produção de serviços meio ou de apoio nas IES da região face o seu crescimento.

1.3 Justificativa

Ao buscar justificar um trabalho científico, segundo Castro (1978), é pontual considerar três aspectos básicos. O primeiro é a importância do tema, o segundo a originalidade e o terceiro a viabilidade.

Sob o ponto de vista da importância ou relevância do tema cabe resgatar alguns aspectos históricos da formação ou constituição do ensino superior no Brasil.

Desde sua origem, muito se tem discutido a respeito do papel social das Instituições de Ensino Superior. O tema não se esgota e possui diversas faces. Falta de investimento em pesquisa e capacitação docente, greves, crise de identidade por descontinuidade e falta de

visão ou missão, além de problemas político-ideológicos, atrelado a falta de autonomia, conferem alguns dos pontos possíveis de serem destacados.

Um estudo que proponha a leitura de fatos que relacione o mercado e sua forma de atuação traz novas perspectivas para o debate. Sobretudo por que tal leitura não se encontra disponível, o que se constitui de um tema não trabalhado e, portanto, inédito.

Ao abordar a questão do ineditismo se torna mais fácil apresentar o segundo aspecto: a originalidade. Um tema só é original quando apresenta resultados novos, podendo ou não, já ter sido estudado anteriormente. No caso desta dissertação, a leitura das variáveis mercado e forma de atuação das IES se caracteriza por original, visto que traz resultados novos, e inédita por não ter sido abordada sob esta perspectiva.

Quanto ao terceiro aspecto, a viabilidade, esta dissertação também cumpre tal atributo. De forma geral, quanto ao prazo para execução, disponibilidade de recursos, vivência pessoal na área, disponibilidade de informações e o estado da teorização a respeito do tema, a viabilidade em investigar e apresentar resultados que importem e sejam originais se complementam.

As IES se constituem de um dos principais agentes da mudança no mundo contemporâneo, responsável por apresentar respostas e modelos que venham facilitar a vida do homem em sociedade, principalmente pela ação direta em sua qualificação. Alertar para os fatos que possam estar influenciando o *modus operandi* das IES é, portanto, uma missão edificante e relevante ao processo de busca por um ideal de universidade.

Atender demanda e vontades do mercado é uma postura pouco ortodoxa ao ideal de universidade segundo sua concepção. Entretanto, não há como negar que a universidade virou um grande *business* e uma poderosa empregadora de mão-de-obra. Contudo, deve buscar equilibrar sua vocação com os anseios do mercado e por extensão da sociedade para não andar na contramão da história pois este é seu grande desafio.

Desta forma, verificar como os ditames do mercado operam modificações na forma de operacionalizar uma IES apresenta uma concepção nova e significativa.

1.4 Composição do estudo

Esta dissertação compreende alguns capítulos onde se abordam diversos aspectos relacionados à administração, às organizações e o conhecimento, que servem como pano de fundo, ou cenário, para verificar como o mercado provoca impacto na forma de atuação das Instituições de Ensino Superior da Grande Florianópolis no período de 1990 a 1999.

Na introdução se busca caracterizar alguns fenômenos contemporâneos como a redefinição de paradigmas, a velocidade das informações, as inovações tecnológicas e a globalização como acontecimentos que modificam o ambiente das organizações redefinindo seu *modus operandi*, sobretudo pela necessidade de desenvolver novas habilidades e capacidades para conviver neste contexto.

Tal papel de agente modificador facilitador é uma das missões das IES em todo o mundo, sendo as grandes responsáveis em produzir conhecimento científico e tecnológico, capacitando profissionais para lidar com as instabilidades econômicas, culturais, políticas e sociais de maneira profícua e fornecer à sociedade respostas e identificar perspectivas.

No capítulo da fundamentação teórica estão dispostas concepções da administração, das organizações e do conhecimento como elementos comuns das Instituições de Ensino Superior.

O ensino superior no Brasil, seu surgimento e *nuances*, é abordado de modo a fornecer subsídios para verificar como se estabelecem as relações do mercado com a forma de atuação

das IES atualmente, ou seja, para facilitar a compreensão do que é refletido e verificado nos dias atuais.

Ao abordar a universidade como produtora de serviços, também se pretende demonstrar como se constroem as ligações com o mercado, do ponto de vista da importância de ser inovadora e vanguardista.

O capítulo da metodologia apresenta a caracterização da pesquisa como qualitativa descritiva utilizando o método do estudo de caso. São apresentadas as perguntas de pesquisa e as dimensões analisadas, a definição de termos, a delimitação do estudo, o modelo de coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

No capítulo 4 é apresentada a origem do ensino superior catarinense, para aportar no ensino superior na Grande Florianópolis, abordando de forma estrutural o sistema ACAFE, o Conselho Estadual de Educação e os Conselhos Federais profissionais.

Ao compreender tal processo, se expõe a dinâmica do ensino superior na Grande Florianópolis no período de 1990 a 1999, apresentando os aspectos relevantes na criação das IES na região obtidos mediante a realização de uma entrevista semi-estruturada com os diretores das IES da região.

O capítulo de pesquisa culmina com a avaliação de sete dimensões causadoras de impacto à postura das IES da Grande Florianópolis, quais sejam: o Provão; o ENEM; o exame vestibular; o (des)estímulo à pesquisa; a organização em estrutura multicampi; os cursos e o ementário das grades curriculares; e, o corpo docente e discente, agentes do sistema.

Nas considerações finais são apresentados as duas dimensões que mais provocam modificação no *modus operandi* das IES, além de serem destacadas algumas prerrogativas comuns à instalação destas instituições obtidas junto aos entrevistados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta dissertação ao ser fundamentada teoricamente, principalmente pelas teorias administrativas, amparada e auxiliada por postulados de outras áreas científicas, reconhecidas escolas do saber, considera os aspectos que permeiam as organizações e sua forma de operacionalizar seus objetivos¹ e missão².

Seu núcleo está integrando a ciência administrativa, salientando a estrutura organizacional e a complexidade do ambiente. Neste sentido, a ciência econômica é utilizada, ao procurar fundamentar o conhecimento do que possa ser compreendido como economia de mercado, gênese do pensamento e prática do modo de produção capitalista, com o intuito de diagnosticar o efeito deste sistema no *modus operandi* das Instituições de Ensino Superior – IES, na região da Grande Florianópolis – municípios de Biguaçu, São José, Palhoça e Florianópolis –, no período compreendido entre 1990 a 1999.

O trabalho visa analisar também as questões que permeiam o ensino, como sistema, e suas instituições, sobretudo as destinadas ao ensino de terceiro grau, tidas como Instituições de Ensino Superior.

¹ Segundo Cobra (1991) entende-se como objetivo a quantificação de uma meta, habilitando a empresa a avaliar seu desempenho cuja finalidade seja econômica ou social. Da mesma forma

² Entende-se como missão, “a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação através do desenvolvimento a longo prazo” (Cobra, 1991, p.24).

2.1 A Administração, as organizações e o conhecimento: elementos das Instituições de Ensino Superior

Os homens se reúnem em grupos e as coisas começam a acontecer a eles e por eles. Ao formarem uma organização, seja ela de qualquer natureza, põem em movimento um processo de busca por atingir seus objetivos e otimizar recursos há muito percebido e utilizado por administradores de todo o tipo. Trata-se do processo de identificação entre os membros do grupo que, segundo Berkley (1971), pretende inculcar entre seus integrantes um espírito de lealdade e sacrifício. Grupo este que pode ser limitado a uma empresa, escola ou a toda uma sociedade.

A Ciência Administrativa é sedutora em todos os seus desdobramentos, exercendo verdadeiro fascínio em muitas pessoas por seu dinamismo. Para compreendê-la é fundamental mergulhar em suas profundezas, conhecer seus postulados e entender sua evolução, tanto sob a ótica do historiador, como daquele que a utiliza para desempenhar seu papel.

Dentro da ciência administrativa, praticar administração é, pontualmente, conduzir racionalmente as atividades para a obtenção de um resultado. Chiavenato (1983, p.1) destaca que “todas as atividades voltadas para a produção de bens (produtos) ou para a prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações”. Desta feita, planejar, coordenar, dirigir e controlar são as ações esperadas pelos administradores.

A administração das organizações está fortemente atrelada e condicionada ao estilo de administrar. Este “estilo” decorre e depende das convicções que o administrador possui em relação ao comportamento do homem organizacional, que por sua vez, emolduram a forma de condução das pessoas e dos processos, bem como a divisão do trabalho, o planejamento e a condução das atividades e tarefas.

A administração pretende racionalizar as atividades. E este é o foco central de preocupações, desde o modelo de Taylor de organização do trabalho, passando por Mayo com seus estudos sobre produtividade, com Maslow e sua escala de necessidades, também com Likert e seus postulados sobre estilos de liderança, chegando a Ansoff defensor do planejamento estratégico, entre outros tantos autores.

A incorporação de aspectos da psicologia e da sociologia ao espectro da teoria administrativa, fez com que se abandonassem as posições prescritivas, “as receitas”, e as normas estáticas de administrar, adicionando um ingrediente mais humano ao modo de pensar a administração.

Do ponto de vista do comportamento organizacional, considera Bernardes (1982, p.13) que “a função do administrador é tornar produtivos os recursos da empresa ou do órgão público”. Recursos estes que lhe são confiados como meio de alcançar um fim, qual seja objetivo ou missão da organização.

Assim como o homem e a ciência evoluíram, também a Ciência Administrativa evoluiu em complexidade, métodos e formas de abordagem. Na era da informação, a sociedade do conhecimento influencia os ditames do mercado resultando na quebra dos tradicionais paradigmas. Relações estáveis são referências de tempos idos, encontramos um outro modelo, onde a tônica é a incerteza e a busca pelo novo.

Nos anos 80, o *boom* pela busca de modelos de gestão eficientes e eficazes trouxe ao cotidiano ocidental a leitura de práticas e valores orientais, em especial dos japoneses, cujo grande sucesso se reputa ao modo pelo qual se gerenciam os recursos humanos.

Contudo, o surgimento de uma nova corrente ou concepção de gestão não se contrapõe a suas antecessoras, mas se constitui em uma tentativa de aperfeiçoar antigos postulados e sanar as dúvidas inerentes ao processo de tomada de decisão, que nunca se repete, pois em administração tudo depende, nada é estanque ou padrão.

Esta mudança de mentalidade, ou estrutura de pensar, implica a constatação de um pressuposto, ou princípio, que sempre existiu e muito provavelmente tenha passado ao largo de nossa visão. A compreensão de uma nova realidade, que vem sendo experimentada via transformação das pessoas – em especial sua consciência – e conseqüentemente da sociedade, trazendo ameaça e desconforto às pessoas resistentes ao novo ou à mudanças.

Aliás, o sucesso de uma organização, como Stoner (1985) salienta, depende do grau de atingimento de êxito que seus administradores obtiveram na consecução de seu trabalho em função dos seus objetivos tais como lhe foram dispostos e na busca pela satisfação das necessidades a que ele se volta.

Segundo Koontz, O'Donnell (1981, p.7) é a administração “quem determina as oportunidades de desempenho, e sua atuação é fundamental no estabelecimento de uma atmosfera condizente a um bom estado de espírito”. E uma vez que a maior parte das metas sociais é atingida através do empenho grupal, “a administração é uma importante peça no cumprimento de nossas responsabilidades sociais”.

Os paradigmas da flexibilidade, da qualidade total e da otimização de recursos, estão sendo incorporados à realidade das organizações já há algum tempo, e passam a se configurar em pressupostos elementares ao sucesso, ou existência, das organizações contemporâneas. O paradigma da alta qualificação pessoal é um desafio antigo dos administradores, embora tenha se acentuado nos dias atuais.

Se mudar paradigmas é algo dinâmico e acíclico, as tendências de cooperação e flexibilização se configuram como alternativa para muitas empresas e como única saída para outras tantas. Os meios precisam ser adequados aos fins. Reciclar e conservar substitui algumas necessidades artificiais e se defronta antagonicamente com esforços de obsolescência de alguns produtos.

Questões geográficas, econômicas, tecnológicas, sociais, educacionais e políticas, a preocupação por conquistar qualidade de vida no trabalho, a competição acirrada ladeada à ética impactam fortemente o modelo organizacional, causando significativas mudanças, sobretudo na forma de atribuir valor, pela preferência no consumo de determinados produtos.

Adicione-se a este enredo a necessidade de redução do espaço físico, do enxugamento de funcionários, da redução de custos, a enxurrada de tecnologia constantemente disposta no mercado, e a velocidade com que se obtém uma informação. Esses são, indubitavelmente, alguns dos fatores que levam empresas a concentrar suas ações apenas na sua atividade fim. É a mudança do *core business* (negócio essencial) para o *core competences* (competência essencial).

Tal pensamento é encampado ao observarmos que numa época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a administração tornou-se uma das mais importantes áreas de atividade humana. Vivemos em uma civilização onde o esforço cooperativo do homem é a base fundamental de uma sociedade de bons valores e sólida culturalmente.

Esforço corporativo este que redefine alguns paradigmas e influi no *modus operandi* organizacional. O Quadro 1, a seguir, ilustra a mudança de comportamento e sobretudo de mentalidade das empresas contemporâneas.

Quadro 1: paradigma X cultura gerencial :

Paradigmas	Empresa tradicional	Empresa sobrevivente	Empresa moderna
<i>Tipo de mercado</i>	Carente	Saturado	Exigente
<i>Guerra por</i>	Produção	Preço	Competitividade
<i>Foco de interesse</i>	Produto	Cliente	Satisfação
<i>Alvo de interesse</i>	Evitar a insatisfação do cliente	Satisfazer o cliente	Deslumbrar, encantar o cliente
<i>Qualidade</i>	Controle da qualidade	Total quality control	Total quality management
<i>Perfil do gerente</i>	Censor	Sensor	Educador
<i>Atitude orientada por</i>	Como fazer?	Por que fazer?	E por que não fazer diferente?
<i>Ênfase em</i>	Tecnologia	Valores	Humanismo
<i>Sujeito de RH</i>	Mão-de-obra	Recurso humano	Ser humano

<i>Objeto de RH</i>	Arigó, peão	Cérebro-de-obra	Irmão-de-obra
<i>Papel de RH</i>	Cartorial e burocrático	Consultor interno	Estratégico e negocial
<i>T & D</i>	Manutenção e melhoria	Inovação e desenvolvimento	Transformação
<i>Comportamento dos empregados</i>	“Bem mandados”	“Contestadores, mas não demais”	Talentosos e “desordeiros intelectuais”
<i>Habilidades requeridas</i>	Técnicas, administrativas	Sociais e interpessoais	Conceituais
<i>Organização voltada para</i>	Operação	Missão	Visão
<i>Interesse em</i>	Recursos, processos	Relações	Identidade
<i>Visão empresarial</i>	Onde estamos?	Como fazer a transição?	Aonde queremos chegar?
<i>Autocrítica empresarial</i>	Como somos nós?	Precisamos construir a ponte juntos	Como queremos ser?
<i>Ponte a ser construída</i>	Ponte da dedicação	Ponte da motivação	Ponte da identificação
<i>Níveis de mudança</i>	Recursos, processos	Relações	Identidade
<i>Efeitos psicossociais possíveis</i>	Eu (querer)	Eu (sentir)	Eu (pensar)
<i>Processo de mudança organizacional</i>	“Corpossauro”	Alinhamento	Visão compartilhada
<i>Foco da atenção individual</i>	Corpo físico	Corpo atual (eu)	Componente espiritual (alma)
<i>Crises de mudança</i>	Resultados (processos, recursos)	Estratégia (relações)	Espiritual (identidade)

Fonte: Palominos (1997, p.96).

Para Palominos (1997) a visão empresarial, segundo observada no quadro acima, sofre uma mudança significativa, de “onde estamos” para “onde queremos chegar”, denotando uma postura proativa e não apenas reativa.

Além disso, ambienta-se, na empresa moderna³, um novo papel do gerente, que é tido como o do educador, atingindo diversos níveis de mudança, provocando conseqüentemente a necessidade de revisão e reflexão da própria identidade organizacional, visto que se redefinem papéis e responsabilidades no núcleo organizacional.

Sobre papéis e responsabilidades Stoner (1985, p.10) afirma que “assim como os administradores trabalham na organização, as organizações funcionam na sociedade mais ampla. O desempenho de suas organizações como um grupo é um fator-chave do desempenho de uma sociedade ou nação”. Ou seja, o papel da universidade como formadora de

³ Entenda-se contemporânea.

conhecimento e de profissionais torna-se peça determinante no grande processo social e produtivo, tanto sob a ótica micro⁴ quanto sobre a ótica macroeconômica⁵.

Cada vez mais, o administrador precisa estar preparado para lidar com a volatilidade do mercado e as oscilações econômicas, bem como identificar no processo de globalização, oportunidades a aproveitar.

Acrescenta Newman (1980, p.24) que os processos sociais, dos quais a administração faz parte, são comuns em sociedades civilizadas, “mas para entender o que acontece em qualquer atividade social, precisamos de uma aguçada apreciação do processo social envolvido”.

Nesta economia mundial globalizada, onde os bens se equivalem na forma, nas características, na composição e no valor, o diferencial se transfere para o serviço a ele associado. É ele quem garante a aceitação de um produto, seu êxito. E um serviço bem aceito pressupõe boa capacidade de interpretação, compreensão e apreciação do ambiente, virtudes desejáveis em um administrador.

Segundo Ianni (1999, p.149), na medida em que o capitalismo continua a processar a globalização do mundo, emergem relações, processos e estruturas próprias deste mundo, uma vez que “O desenvolvimento extensivo e intensivo do capitalismo continua a alcançar, absorver e reabsorver os mais diversos espaços, modos de vida e trabalho, culturas”.

Esta busca pelo pensar criativo e o empreender inovativo, típicos do pensamento moderno, incutiu no homem uma nova e pouco promissora conduta: o individualismo.

⁴ Ramo da ciência econômica que estuda os comportamentos das unidades de consumo representadas pelos indivíduos e pela família (Sandroni, 1994).

⁵ Parte da ciência econômica que focaliza o comportamento do sistema econômico como um todo (Sandroni, 1994).

Cada vez mais é factível a existência de um divisor de águas bem delineado entre indivíduo e sociedade. Do interesse individual ante o coletivo. Do levar vantagem. Do *meu* priorizado ao *nosso*.

Porém algumas benesses desse exacerbamento pelo que é individual também podem ser vistas. As exigências dos consumidores e os seus códigos de defesa, bem como a preocupação com o meio ambiente geraram uma estrutura não governamental de auto-proteção à coletividade, originando organizações não-governamentais, cuja gênese é a defesa dos Direitos Humanos, demonstrando amadurecimento social coletivo, onde um exército de favorecidos colhe frutos direta ou indiretamente.

Vê-se, por exemplo, que os consumidores já estão optando por produtos cujo apelo e compromisso social seja presente e visível. Muitas empresas veiculam nos rótulos de seus produtos selos alusivos à campanhas cujo alvo é alguma instituição filantrópica, geralmente em prol de camadas carentes da sociedade, ou de cunho ecologicamente correto. Matérias em revistas e periódicos têm publicado cartas de consumidores que passaram a dar preferência para *tal* marca em função do “algo mais” social que se propõem.

Este serviço à sociedade acaba sendo proveitoso para ela mesma, para a empresa e também para o cliente. Executivos do mundo de hoje não dissociam mais aquilo que é bom para o *negócio*, daquilo que é bom para as *pessoas*, resgatando os valores do capital humano, administrando seus negócios não apenas a muitas mãos ou cérebros, mas sobretudo a muitas vozes.

Propõe destaque, entretanto, Semler (1988) quando desenvolve a idéia de que, por natureza, as organizações tendem a ser estáveis e pouco inovadoras, embora os tempos atuais apontem para o contrário.

A mudança deve ser a força motriz das instituições inovadoras, criativas, uma vez que a organização criativa é fruto de uma administração criativa.

Heráclito já afirmara, outrora, que “nada existe de permanente a não ser a mudança”. É de fácil percepção que o cenário apresenta-se incerto e instável. Porém, ele constitui-se numa excepcional fonte de aprendizado para quem está nele inserido e de alguma forma adquirindo conhecimento e experiência.

Sobre tal pensamento, postula Drucker (1972, p.228) que “precisamente porque o futuro será diferente e não pode ser previsto, é possível fazer que o imprevisto e inesperado possa acontecer. Tentar fazer que o futuro aconteça é algo arriscado; mas constitui atividade racional”. Essa exigência por racionalidade demanda alto grau de profissionalismo e disciplina, nem sempre verificáveis pelo excesso de passionalidade com que os indivíduos tomam decisões.

É, portanto, imprescindível inovar como mostra Minicucci (1983, p.21) salientando que “deve o administrador ser um *inovador*, um *agente de mudança, progresso e crescimento*. Deve ser o oposto daquele que simplesmente reage ou se adapta ao que está ocorrendo em volta dele. Sua função é garantir que o progresso realmente aconteça”.

A base para estas mudanças de comportamento pode ser descrita pelo desenvolvimento da capacidade de enxergar a necessidade, de mudar e ter vigor para implementá-la, de fomentar a efetiva participação de todos envolvidos e conduzir com flexibilidade, abertura e transparência as práticas administrativas, e sobretudo evoluir em todos os aspectos.

Aliás, evoluir é a palavra de ordem ao homem administrativo e organizacional contemporâneo. Evoluir e não crescer, visto que crescer é ficar maior e evoluir é ficar melhor.

A tendência deste novo modelo de gestão tem centralizado no homem seu núcleo de preocupação. Emoldura-se portanto, um estilo de administrar centrado no respeito às individualidades e na adequação das práticas operacionais a ele, constituindo-se no caminho mais justo ao único componente pensante e emocional do processo administrativo: o homem.

Como produtividade é o somatório de conhecimento, com habilidades, comprometimento, motivação e desempenho, é preciso azeitar a única personagem viva, pensante e sentimental – o homem – com o seu ambiente, para que o atingimento das metas seja facilitado, pois o papel do administrador deve ser o de agente facilitador. O papel de quem catalisa energia para sinergicamente obter resultados cada vez melhores.

A música de Vinícius de Moraes, *Eu sei que vou te amar* (1962), já apregoara que “a vida é a arte do encontro, embora hajam tantos desencontros pela vida”. Desta assertiva podemos extrair uma importante e significativa mensagem, num perfeito dimensionamento da importância do administrador, daquele que media conflitos com destreza. E é como componentes desta grande célula social e administrativa, que cabe-nos conceber e decifrar as diferenças entre nossos pares e somar capacidades em prol de um objetivo comum: potencializar *performances*.

Neste contexto macrossocial⁶, às portas de um milênio que se aproxima, o novo paradigma administrativo evita o confronto direto, e as radicalizações políticas tanto gerenciais quanto operacionais. Mais do que isso, reconcilia, inova, descentraliza e não pretende ter as respostas. Para Ferguson (1997, p.198) se tivéssemos que resumir a dinâmica evolutiva ou de transição dos paradigmas, encontraríamos bem definidos alguns contrastes.

O quadro seguinte apresenta as pressuposições que podem ser tidas como gênese do velho e do novo paradigma dominante sobre as relações de poder e política engendrados nas organizações contemporâneas:

Quadro 2: o velho e o novo paradigma.

Pressuposições do velho paradigma de poder e política	Pressuposições do novo paradigma de poder e política
Ênfase em programas, temas, plataformas, manifestos, objetivos.	Ênfase em uma nova perspectiva. Resistência a programas e horários rígidos.

⁶ Sociedade globalizada, ou grande aldeia global, cuja idéia de sociedade é mundializada (Ianni, 1999).

A mudança é imposta pela autoridade.	A mudança deriva de um consenso e/ou é inspirada pela liderança.
Institucionalização da ajuda e dos serviços.	Encoraja a ajuda individual, e o voluntariado como complemento ao papel do governo. Ressalta a auto-ajuda e as redes de ajuda mútua.
Ímpeto no sentido de um governo central forte.	Favorece um tendência inversa, a descentralização do governo sempre que possível; distribuição horizontal do poder. Um governo central pouco destacado serviria como câmara de compensação.
O poder <i>pelos</i> outros (proteção) ou contra eles. Orientação para ganhar/perder.	O poder <i>com</i> os outros. Orientação para ganhar/ganhar.
Governo como instituição monolítica.	O governo como um consenso de indivíduos, sujeito a mudanças.
Interesses velados, manipulação, corretagem do poder.	Respeito pela autonomia dos outros.
Orientação racional unicamente “masculina”, modelo linear.	Princípios racionais e intuitivos, reconhecimento da interação não linear, modelo de sistemas dinâmicos.
Líderes agressivos, seguidores passivos.	Líderes e seguidores empenhados em um relacionamento dinâmico, afetando uns aos outros.
Orientação partidária ou temática.	Orientação paradigmática. Política determinada por uma visão ampla, perspectiva de realidade.
Pragmático ou visionário.	Pragmático e visionário.
Ênfase na liberdade de certos tipos de interferência	Ênfase na liberdade para a ação positiva e criativa, a auto-expressão, o autoconhecimento.
Governo para manter o povo na linha (função disciplinar) ou como um pai benevolente.	Governo para fomentar o crescimento, a criatividade, a cooperação, a transformação, a sinergia.
Esquerda contra direita.	‘Centro radical’ – uma síntese das tradições liberais e conservadoras. Transcendência de antigas polaridades, de discórdias.
A humanidade como conquistadora da natureza; visão espoliadora de recursos.	A humanidade como participante as natureza. Ênfase na conservação, na sanidade ecológica.
Ênfase numa reforma externa, imposta.	Ênfase na transformação do indivíduo como essencial a uma reforma bem-sucedida.
Programas de solução rápida ou de resultados mais lentos.	Ênfase em previsões, repercussões a longo prazo, ética e flexibilidade.
Agências, programas e departamentos auto-suficientes.	Encoraja a experimentação. Favorece a avaliação freqüente, a flexibilidade, comitês específicos, programas autoconclusivos.
Opção entre os melhores interesses do indivíduo ou da comunidade.	Recusa em fazer tal opção. Interesse pessoal e interesse comunitário recíprocos.
Preza o conformismo, o ajustamento.	Pluralista, inovador.
Compartimenta aspectos da experiência humana.	Tenta ser interdisciplinar, holístico. Busca inter-relacionamento entre órgãos do governo, ligações, fecundação cruzada.
Modelado de acordo com a visão newtoniana do universo. Mecanicista, atomista.	Em fluxo, a contrapartida da física moderna na política.

Fonte: Ferguson (1997, p.198).

Destaca Ferguson (1997) que o novo paradigma organizacional dá ênfase a previsões, repercussões a longo prazo, ética e flexibilidade, encorajando a experimentação. Favorecendo a programas autoconclusivos. É o importante exercício do consenso em prol da consecução dos objetivos predeterminados.

Tais constatações podem ser corroboradas com Katz e Kahn (1973), pois sua abordagem tradicional das organizações sociais parte da premissa de que estas são entes racionais que existem e se justificam para atingir objetivos. Esses objetivos, por sua vez, são reações a agentes de natureza diversa (econômica, política, tecnológica e social), que atuam sobre a organização, alterando conjunturas e levando-a a um processo contínuo de adaptação que, se não for bem sucedido, acarretará a sua extinção.

Inserir-se neste modelo uma das posturas organizacionais mais exaustivamente exercitadas: a prática da prospecção, que pode ser considerada como um fator qualificativo para empreender e conceber produtos novos e cuja preocupação seja atender demandas mal ou não resolvidas (Ferreira, 1988).

Nesta busca pelo inédito, sendo as universidades organizações complexas que desempenham um papel essencial na sociedade exatamente pela relevância de sua função, elas estão constantemente sujeitas e expostas não só à pressões internas como a pressões externas, e precisam estar sempre redirecionando e revendo suas ações para atender à demanda do mercado, com a disponibilização de um perfil profissiográfico⁷ adequado.

Aliado a este pensamento de busca pelo inédito, Etzioni (1967) declara ser a sociedade moderna caracterizada pela burocratização e pela divisão do trabalho extremamente desenvolvida, visto que a especialização, a burocratização e a multiplicação de organizações provocaram uma divisão no papel do cliente, entre o consumo propriamente dito e o controle.

Paralelo a esta divisão no papel do cliente, que doravante passa a desempenhar o papel de controle, a relação entre as Instituições de Ensino Superior – IES e o mercado tendem a ser nebulosas. Há um premente sentimento de ambas em buscar o que para cada um dos lados seja melhor – mais lucrativo –, ainda que, em muitos casos, isto possa ser conflitante.

⁷ Indica o conjunto de habilidades requeridas de um profissional de determinada área, necessárias ao exercício de sua profissão (Ferreira, 1988).

O resultado é que o papel do educador e o do educando acabam também conflitandose, pois cada um busca priorizar o que lhe é exigido, posicionando-se de um lado a universidade e de outro as empresas.

Caracteristicamente “o processo de conhecer, exclusivo do ser humano, está profundamente vinculado à escola, componente básico do sistema educacional no Brasil” (Luckesi, 1998, p. 141), cabendo às IES a função ambígua de profissionalização e formação científica.

Todas estas constatações reforçam a premissa de que o serviço prestado pelas IES é um produto de consumo social e por tal fato, representa um produto para quem o oferece, embora talvez não seja visto desta forma por quem o consome. Entendamos como serviço não apenas a sua prestação comandada, ou demandada, mas todo o “plus” que dele possa ser extraído (Costa, 1987).

Tanto a educação, do ponto de vista do ensino, quanto a profissionalização e a especialização, tendem a criar uma nova força de trabalho, cujo comprometimento está mais vinculado aos objetivos e padrões de seu próprio desempenho do que pura e simplesmente aos objetivos e padrões da “organização” (Berkley, 1971).

O produto final do processo de aprendizagem organizacional, para McGill e Slocum (1995), resulta no encorajamento das pessoas a pensar e descobrir coisas por sua própria conta, interesse e risco, o que certamente traduz-se por uma melhor eficácia organizacional, incluindo a “permissão” para tentar novos comportamentos e, ocasionalmente, o cometimento de erros, que acabam por propiciar novas oportunidades para que a aprendizagem real aconteça.

Segundo De Bem (1995), a universidade é vista pelos estudiosos da teoria organizacional como uma instituição complexa e singular, denotando traços atuais promovidos pelo seu surgimento.

Assim, o ideal de Universidade não se configura numa mera consumidora e repetidora de informações importadas e profissionalizadoras, mas sim, num recanto privilegiado onde se cultive a reflexão crítica e metódica sobre a realidade, um ambiente onde se criem conhecimentos com bases rigorosamente científicas (Gomes, 1992).

Esta reflexão crítica e metódica deve ser cultivada não como reprodutora do que está descrito em livros, mas sobremaneira, obtido em pesquisas científicas incorporadas ao cotidiano acadêmico. Sua missão de ensinar, pesquisar e partilhar, portanto, não pode ser dissociado, sob o perigo de cumprir apenas em parte seu papel, distando do que lhe é esperado conforme sempre se idealizou.

Mas apenas com objetivos estabelecidos e linhas de ação bem definidas, a universidade poderá cumprir o papel que a sociedade lhe destinou, não apenas enfocando a oferta de profissionais qualificados, como também atuando na disciplina e educação do ambiente como um todo.

Se os seus objetivos são complexos, ambíguos e contestáveis, então se necessita de uma melhor maneira de gestão e decisão para lidar com a complexidade dos mesmos, ao invés de exigir que os objetivos sejam simplificados.

Acredita-se que foi tal o motivo que estimulou o setor universitário a buscar, no setor empresarial, novas premissas de sustentabilidade. Esta postura nem sempre tem sido satisfatória uma vez que as universidades têm peculiaridades, como ambigüidade de objetivos, tecnologia indefinida, produtos de difícil mensuração, participação fluída, concentração em trabalhos de profissionais e vulnerabilidade às forças ambientais (Ribeiro, 1982).

Entretanto, se o comportamento administrativo do mundo real é orientado pela crise, se amplia, então, a necessidade e a preocupação em apresentar uma forma mais adequada e atual de administrar para lidar com tamanho volume de imprevisibilidades.

Neste quadro, a postura esperada das IES, é a de ser o laboratório para formular tais propostas e construir formas proficuas de gerenciamento das ameaças e aproveitamento das oportunidades. Isto é, produzir soluções de maneira engenhosa e inovadora. Por isso, a sua tamanha importância para a sociedade.

2.2 O ensino superior no Brasil: surgimento e perspectivas

Uma sociedade de informação e do conhecimento impõe aos seus cidadãos, ao setor produtivo e ao governo novas lógicas de desempenho e eficácia. A revolução científico-tecnológica e a expansão dos meios de comunicação, associadas ao dinamismo inovador do uso do conhecimento exigem a redefinição de nossas instituições sociais, políticas e econômicas. Neste contexto, tão importante quanto o avanço científico e tecnológico é a sua utilização de maneira eficiente, consolidando um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e o uso, onde a instituição universitária se estabelece como o ambiente adequado para tal prática.

O momento atual promove mudanças significativas sobre a educação superior que, segundo Dourado (1999, p.12), parece “ser chamada a contribuir em duas tarefas que historicamente constituem funções básicas da universidade: conhecimento e formação, ou melhor, produção do conhecimento e formação profissional”. Essas duas áreas foram, e continuam sendo, fundamentais para a inserção de qualquer país no processo competitivo do mundo globalizado.

Destaca Morhy (1999) que o declínio dos investimentos governamentais nas universidades públicas, certamente tem contribuído para a desaceleração do desenvolvimento econômico e social do país.

É, portanto, de absoluta relevância que as universidades públicas sejam reconhecidas como essenciais ao nosso futuro. Que as iniciativas voltadas para sua reforma e para a implementação de uma autonomia autêntica - da liberdade de pensamento à ação administrativa - não sirvam de pretexto para sua transformação em instituições nas quais a ciência e a pesquisa fiquem reduzidas a uma posição secundária. Que não se transformem em estabelecimentos onde o pragmatismo estreito prepondere sobre a formação de pessoas plenamente capazes de investigar, inovar e melhorar o mundo, atuando na fronteira com o futuro.

Assume Azevedo (1968, p.661), com pertinência, que

pela alta função que exerce na vida cultural, é que dá, de modo mais acentuado, ao conjunto dos institutos reunidos em Universidade, o caráter propriamente universitário, permitindo que a vida universitária transcenda os limites do interesse puramente profissional abrangendo, em todos os seus aspectos, os altos e autênticos valores de cultura que à Universidade confere o caráter e o atributo que a definem e a individualizam.

A comunidade científico-tecnológica para Mohry (1999), com certeza, ainda está em débito com a sociedade brasileira por não ter sido capaz de convencer a população da importância da Ciência e Tecnologia – C&T, uma vez que no final do milênio ainda se discute, em setores importantes da sociedade, até mesmo a pertinência da universidade como peça elementar do desenvolvimento de um país.

Azevedo (1968) destaca que tais reações não são problemas novos, pois em toda a história de nossa cultura, ilustrada, no domínio científico, por figuras notáveis, mas excepcionais, sempre nos faltaram, para estabelecer o equilíbrio de nossa saúde intelectual, o

hábito da objetividade matemática e esse gosto dos fatos, esse rigor de observação, esse controle constante das teorias pelos nossos sentidos e esse espírito crítico e experimental que só nos podiam das as ciências físicas, químicas e naturais.

Ainda segundo Azevedo (1968) a atitude geral do brasileiro em face das ciências, - atitude de admiração pelas conquistas das ciências, mas de indiferença e desinteresse pelo trabalho científico, é determinada exclusivamente pela atmosfera cultural em que se educou e pelas condições de vida social e econômica: se tem suas raízes no tipo de formação quase trissecular, com a preponderância senão domínio exclusivo das letras, não foi menos favorecida e estimulada pelo imediatismo utilitário, característico dos países jovens em que os problemas práticos, de ordem material e econômica, têm de forçosamente deslocar para o plano secundário, senão relegar ao abandono as preocupações culturais.

A mudança da estrutura econômica internacional implicou, no Brasil, a revisão do modelo nacional-desenvolvimentista. Definiu-se, a partir dos anos de 1990, uma nova orientação para o desenvolvimento do país, buscando integrá-lo à dinâmica da economia global, na qual cada sociedade procura preservar seus instrumentos de provimento da educação e de produção científico-tecnológica. São estes os requisitos indispensáveis à inovação, à criação de riquezas e ao bem-estar de todos os cidadãos.

Apresenta Jaguaribe (1986, p.179) que “os problemas da universidade brasileira, não obstante, em muitos aspectos, a especificidade destes, são principalmente, quando considerados de um modo amplo, reflexos dos problemas gerais da universidade contemporânea”. Como todas as instituições sociais, a universidade apresenta decisivas modificações no curso de sua trajetória histórica.

Segundo Dias (1980) o ensino sempre refletiu as estruturas de classes, pois criou-se uma alta motivação para o estudo, alegando ilusoriamente, que as classes menos favorecidas

poderiam ascender socialmente através de sua qualificação via sistema educacional, institucionalizando chances formalmente iguais, mas factualmente inexistentes.

Para Azevedo (1968, p.360) “a lentidão do progresso científico e o nosso atraso nesse domínio provêm, como é fácil verificar, de fatores políticos, econômicos e culturais que contribuíram poderosamente para criar uma atmosfera social por muito tempo desfavorável à cultura científica e para impelir a atividade em outras direções”.

Destaca Azevedo (1968, p.679) de forma complementar, que proveniente da mentalidade utilitária e profissional resultantes do próprio “clima histórico”, o advento das universidades no Brasil coincidiu, de fato, “com a maior crise de espírito que registra a história do pensamento humano, com a crise das universidades ocidentais e da própria idéia ‘universitária’, e com a formação dos Estados totalitários e o desenvolvimento dos nacionalismos, de formas agressivas”.

Tendo em vista a sucessão de três etapas, quais sejam: ensino fundamental – 1ª à 8ª série (I grau); ensino médio – 1ª à 3ª série (II grau); e, ensino superior – universitário (III grau); que vão ficando mais complexas à medida que nelas se avança, o sistema educacional formal em nosso país se assemelha a uma escada ascendente, cujo degrau mais alto é representado pelo ensino superior.

Como o próprio nome sugere, Ensino Superior diz respeito ao grau de escolaridade que, na hierarquia do Sistema de Ensino, situa-se no topo de todos os demais. É superior porque está acima dos que vêm antes e porque exige, para ser acessado, que o candidato a seus cursos porte os comprovantes de conclusão dos graus de escolaridade regular que o precedem (Souza, 1991).

Como em toda parte do mundo, o ensino superior brasileiro é ministrado através de institutos isolados e de universidades. Cada qual dessas formas institucionais possui estrutura própria e funciona de forma muito peculiar, de tal modo que, se ambas se harmonizam no fim

a que se destinam, qual seja o de graduar pessoas em nível superior, distanciam-se bastante uma da outra, no que diz respeito a sua estrutura organizacional e ao seu funcionamento.

Segundo Souza (1991), o instituto isolado é uma faculdade ou uma escola superior que ministra apenas um curso ou um limitado agrupamento de cursos de natureza semelhante. Já a universidade contrasta organizacionalmente com o instituto isolado, por ser um complexo de faculdades e cursos, todos interligados e integrados através de serviços comuns, tanto na esfera acadêmica quanto na administrativa.

A anterior Lei de Diretrizes e Bases do Ensino Superior nº 5.540/68, art. VIII, recomendava que os institutos isolados, sempre que possível, deveriam incorporar-se às universidades, após haver declarado no art. II que “O ensino superior, indissociável da pesquisa, será ministrado em universidades e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados, organizados como instituições de direito público ou privado”.

As universidades são definidas por Baldrige (1982) como organizações que têm objetivos vagos, ambíguos e que precisam criar processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito.

É difícil identificar qual o objetivo da universidade, pois a resposta é extensa e passa pela tríade ensino, pesquisa e extensão, além da administração de instalações científicas, desenvolvimento de variadas formas de cultura e solução de problemas sociais, entre outros.

Jaguaribe (1986, p.178) destaca que a Universidade, segundo uma certa tendência, deve ser um centro de excelência, formadora de quadros superiores altamente qualificados, aberta apenas, seletivamente, aos que já detenham uma sólida formação preparatória, apta ao desenvolvimento criativo, em nível de vanguarda, da ciência e das disciplinas humanistas, mantendo o mais amplo intercâmbio com todos os outros centros de excelência acadêmica do mundo.

Segundo uma tendência oposta, a Universidade deve ser uma agência de promoção social, democraticamente acessível a estudantes sem quaisquer recursos, ainda que ao preço de facilitar o ingresso aos que não tiveram condições para uma boa educação secundária, orientada para a universalização do saber e a supressão das diferenças de classes, dotada de um ensino preferencialmente profissionalizante e tecnicizante, mantendo-se profundamente engajada, teórica e praticamente, em posições nacionalistas, desenvolvimentistas e socializantes e, nesta base funcionando como uma instância crítica da sociedade e uma agência para a reforma social.

Essas contraditórias exigências dirigidas à Universidade e as conflitantes representações do papel que ela deva cumprir são, ainda, agravadas no país pelas críticas condições reais em que se encontram os estabelecimentos de ensino superior.

Para Buarque (1992, p.6) “A universidade tem um único papel: gerar saber”. Sem transigir com a concepção de que o papel social é gerar saber, cabe à universidade definir como, no atual momento, este compromisso deve ser cumprido.

Pensa-se, em regra, que as universidades representam o produto puro e simples da atividade criadora dos grupos de especialistas que nelas trabalham cooperativamente. Mas não é só isso. Segundo Fernandes (1966, p. 205), “O que dá grandeza às universidades não é o que se faz dentro delas – é o que se faz com o que elas produzem”, visto que existem inúmeros exemplos de intercâmbios frutíferos com o meio ao qual estão inseridas.

Birnbaum (1989) apresenta que a maioria dos membros da comunidade acadêmica concorda que a missão da universidade é gerar e transmitir conhecimentos e, ainda, oferecer esses conhecimentos à sociedade, mas poucos se envolvem com as três tarefas ao mesmo tempo.

A promulgação da Lei nº 9.394/96 – nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, trouxe grandes perspectivas à realidade das Instituições de Ensino Superior – IES, conferindo maior autonomia e responsabilidades ao setor. Porém, como retratado historicamente, no início a realidade não era caracterizada desta maneira.

O ensino superior no Brasil sempre sofreu as influências dos modelos econômicos implantados no país, conforme destaca Dias (1980). A política educacional inserida nestas instituições reflete, por conseguinte, a ideologia dos modelos impostos pela elite dominante e a conjuntura social disposta.

Buarque (1992, p.29) pondera que “O mercado foi um instrumento chave e eficiente de promoção inicial das universidades. Mas, era um mercado estético, intelectual. Não era centrado na produção”. Tal foco, pressuposto como economia de mercado é o que se apresenta como direcionador das IES, notadamente as particulares.

Para Gadotti (1998, p.117) o maior mal da universidade brasileira, nos dias atuais, é justamente essa tradição de *servidão ao sistema* que criou nesse últimos anos e “que a faz *menor de idade*, contrastando com qualquer princípio de respeito à independência intelectual, fundamental para que ela contribua para o progresso científico e cultural do país”.

Entretanto, nada impede que o mercado continue sendo um elemento decisivo para orientar as prioridades do trabalho universitário. Contudo não deve a universidade privilegiá-lo. Opina Buarque (1992, p.30) que “a universidade tem de se orientar para gerar o saber necessário para as populações presentes e futuras, em todas as áreas. O que está equivocado é imaginar um futuro democrático, mas prender a universidade em um mercado onde só participam os ricos”.

O que a universidade não pode fazer é o que destaca Ribeiro (1982, p.265):

formar agrônomos e veterinários para servirem aos interesses dos proprietários de terras; médicos e dentistas para garantirem a saúde da classe dominante; economistas e administradores para cuidarem dos interesses privados; educadores para policiarem a ideologia na escola e hierarquizarem as forças de trabalho; engenheiros para enriquecerem as empresas estrangeiras, etc.

Colocada ante o problema da iniquidade social e as urgências para combatê-la e superá-la, à universidade pouco é permitido fazer para mudar este panorama. Ela carece de

autonomia e participação social independente. Tais armas poderão transformá-la de cúmplice da ordem econômica em um centro aberto e livre de debate e crítica, que minimizem sua crise.

Encampa pensamento similar Trindade (1999, p.201) salientando que “Três grandes crises afetam hoje a universidade brasileira: (1) a crise financeira; (2) a crise do elitismo; e (3) a crise do modelo”. E somente ao discutir estas três crises paralelamente é que se pode consensualizar sobre como a educação superior deve ser, a que deve dedicar sua atenção, a quem deve servir, quando e por quê.

A crise universitária decorre, por conseguinte, de uma perda de sintonia entre a universidade e a sociedade, sendo a primeira refém da segunda. Referenda Buarque (1992) ao afirmar que é impossível a universidade saber que tipo de futuro a sociedade definirá, mas que não é por isso que deva ficar na espera. Ao contrário, deve se organizar no sentido de ser um centro de pensamento do tipo de país que se deseja para o futuro, e conseqüentemente, trabalhar para produzir o conhecimento que será necessário para este futuro.

A relação entre universidade e sociedade não é mecânica. Sua função real, está permeada de ambigüidades: ela também faz parte da sociedade e como tal, no seu seio também se revelam as mesmas contradições existentes na sociedade. Algumas dessas contradições são destacadas por Gadotti (1998):

- a necessidade de reproduzir uma cultura e criar uma outra;
- a contradição entre as necessidades dos alunos e as necessidades impostas pela instituição através de seus agentes (os professores);
- a dicotomia entre o trabalho intelectual e o trabalho manual;
- a divisão entre as diversas fileiras, ciclos, opções, estudos (os candidatos ocupam as vagas segundo a renda);
- a contradição entre a ideologia imposta e a ideologia das classes que ingressam na instituição; e,
- a contradição entre a teoria e a prática, entre a cultura burguesa e a cultura popular.

Percebe-se, pois, que a universidade, em suma, reproduz as contradições da sociedade. O antagonismo das classes sociais se apresenta também dentro da universidade, acompanhando a evolução do antagonismo das classes na sociedade. Segundo Gadotti (1998, p. 115) “uma sociedade conservadora não poderá ter uma universidade revolucionária e vice-versa. A universidade não é um lugar alheio à *luta de classes*. Não é um lugar neutro, celestial, angelical, onde não há conflitos. Concretamente, escondendo-se atrás da ideologia da ciência e da técnica, a universidade tenta minimizar os conflitos”. Mas, apesar disso, continuam e se manifestam (os conflitos), por vezes violentamente. A universidade como um “universo preservado”, uma “ilha de pureza”, é uma ilusão.

Conflitos de identidade e dificuldade de definição de sua missão marcam a trajetória das IES. Desde sua origem mais remota, houve muitos planos e tentativas de instituir universidades no Brasil-Colônia, mas todos frustrados pela visão curta dos governantes de Lisboa e do Rio de Janeiro, embora nos conventos de jesuítas, carmelitas e franciscanos se mantivessem, para uso dos padres e seminaristas, aulas de nível universitário, nas quais estudava-se Filosofia, Teologia e Gramática Latina, Grega e Portuguesa (Souza, 1991).

Esse processo não impediu que as relações entre a universidade e a sociedade se alterassem em muitos pontos. Para Fernandes (1977, p.188):

Graças à complicação da divisão social do trabalho, o sistema de ocupações inerente à economia de mercado, à grande cidade e ao estado moderno surgiu em todos os países como uma nova realidade histórica. Essa circunstância, combinada ao mecanismo pelo qual as classes médias privilegiaram intelectualmente (e por vezes também legalmente) os requisitos universitários das profissões ‘qualificadas’ ou ‘altamente qualificadas’, determinaram a persistência e a redefinição social dos padrões tradicionais no novo contexto histórico.

Assim como no passado – destaca o autor (op. cit.), os graduados visavam carreiras altamente compensadoras – seja em prestígio, em renda ou em ambas – de “natureza

intelectual”, e várias dessas carreiras eram, e são, precedidas por diploma universitário, tal fenômeno se disseminou de modo acentuadamente amplo.

Nos primórdios de nossa história, em relação aos planos para instituir universidade por aqui, há que se dar destaque ao que defendiam os inconfidentes de Vila Rica, que além de uma República, sonhavam com dotar Minas Gerais de um completo estabelecimento de ensino superior para uso dos brasileiros. Segundo Souza (1991, p.11) “Abafado o movimento e punidos os líderes, a idéia morreu”. Todos os esforços subsequentes tiveram seus requerimentos denegados pela associação da idéia de universidade com o movimento rebelde encampado por Tiradentes⁸.

Finalmente, com a vinda de D. João VI para o Brasil, institui-se o chamado ensino superior. Nasce as aulas régias, os cursos, as academias, em resposta às necessidades militares da Colônia, consequência da instalação da Corte no Rio de Janeiro (Luckesi, 1998).

A Faculdade de Medicina da Bahia (em 1808) é resultante da evolução de cursos de anatomia, cirurgia e medicina. As Faculdades de Direito de São Paulo e Recife (em 1854) resultam dos cursos jurídicos. Em 1874, separam-se os cursos civis dos militares, com a constituição da Escola Militar e Escola Politécnica do Rio de Janeiro. Logo depois, em Ouro Preto – Minas Gerais –, é inaugurada a Escola de Engenharia. Desta maneira, por volta de 1900, estava consolidado o ensino superior brasileiro, em forma de Faculdade ou Escola Superior (Favero, 1980).

O decreto nº 11.530 de 18 de março de 1915, em seu bojo, especificava que o Governo Federal, quando achasse conveniente e oportuno, poderia “reunir em universidades” as Escolas Superiores existentes:

⁸ Joaquim José da Silva Xavier líder do movimento de independência nacional denominado de Inconfidência Mineira.

Assim, na história da educação brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro é considerada a primeira instituição universitária criada pelo Governo, sendo instituída em 07 de setembro de 1920, pelo decreto nº 14.343, do presidente Epitácio Pessoa, e constituía-se das faculdades de Medicina, e Direito e Escola Politécnica (ensino militar).

A técnica de organização da universidade por aglutinação foi seguida em Minas Gerais, quando em 1927 foi criada a Universidade de Minas Gerais, pela união das faculdades de Engenharia, Direito, Medicina, Odontologia e Farmácia.

Cabe destaque à Lei nº 4.024 de 20.12.61, que pela primeira vez, fixou as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, estabelecendo que, tanto o setor público quanto o particular, tinham o direito de ministrar o ensino no Brasil em todos os níveis, sendo este o primeiro grande passo para a difusão e oficialização das IES particulares.

Como uma definição de Universidade, poder-se-ia concebê-la como sendo o órgão de ensino superior que congrega áreas diferentes de conhecimento sobre uma administração central (reitoria), que oferece cursos de graduação, pós-graduação (*lato sensu*, *strictu sensu* e doutoramento) e que tenha como funções básicas: o ensino, a pesquisa e a extensão, voltados para o desenvolvimento regional (Sucupira, 1972).

As universidades são governadas por meio de dois documentos fundamentais: estatuto e regimento geral. O estatuto define a estrutura da universidade e indica o modo de funcionamento de seus órgãos superiores, como os Conselhos Universitários, a Reitoria e as Pró-Reitorias. O Regimento Geral explica como se relacionam e integram os serviços administrativos e as ações acadêmicas, departamentos, atuação docente e os direitos e deveres dos alunos (Souza, 1991).

Também apoiado neste modelo, De Bem (1995) apresenta a universidade como uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, organizada de forma a

maximizar a eficiência, onde as relações entre seus membros são influenciadas sobremaneira pela legitimidade das relações hierárquicas estabelecidas.

Thompson *apud* Siena (1993) enquadra a universidade entre as organizações com tecnologia do tipo intensiva, caracterizada por uma variedade de técnicas que visam muito mais do que um simples serviço, visam a mudança em um objeto. Além disso, pelo fato de a universidade operar com tecnologia múltipla, complexa, indefinida e não-rotinizável, vê-se obrigada a empregar profissionais qualificados para realizar as suas funções de ensino, pesquisa e extensão.

Para Grillo (1996, p.17):

a universidade brasileira ainda se ressentida de uma administração adequada às suas peculiaridades. Geralmente, essas organizações tendem a adotar os mesmos modelos empregados nas organizações públicas ou privadas, sem levar em consideração as especificidades próprias de uma instituição complexa e com objetivos múltiplos e especializados, voltados para a criação e difusão do conhecimento.

É imperioso ressaltar que a universidade comporta profissionais altamente qualificados, cuja tarefa não se finda pura e simplesmente na transmissão de conhecimento, mas também de criar e aprofundar o próprio conhecimento em suas áreas de atuação. Assim sendo, como esses profissionais são fontes geradoras de tecnologia cuja aplicabilidade e reflexo se fazem sentir em toda a sociedade, é deles que devem ou deveriam aflorar respostas originais aos problemas ou crises vividos cultural e socialmente.

Contudo, observa-se que a estes profissionais geralmente são tolhidas as oportunidades, recursos, ou em contrário, seu potencial é subaproveitado (Luckesi, 1998).

É pensamento comum considerar-se que as universidades públicas sejam menos vulneráveis ao ambiente externo, embora estejam sujeitas a forças políticas que tendem a

provocar mudanças, tanto na forma de exercer suas funções, como nas suas formas de governo.

Entretanto, nas universidades privadas, o contexto é diferente. Com a necessidade de aumentar sua receita para contentar seus mantenedores e diretores, elas acabam oferecendo ao mercado cursos de graduação e pós-graduação, que são tidos como aqueles que atendem necessidades emergentes ou são, aparentemente, novos e inéditos. Desta prática, acabam havendo ganhos e perdas ao ensino superior, pois muitas vezes a universidade não comporta ou não domina tal nova oferta.

Segundo Birnbaum (1989) essa relação de subordinação pode conduzir a uma alienação criadora de um círculo vicioso tal, que os processos adotados para alcançar determinados objetivos podem vir a se tornar fins em si mesmos, como a transformação de simples disciplinas em cursos de graduação.

Por ser a universidade uma instituição ímpar, atuando como centro de produção e sistematização do saber, torna-se imprescindível que se mantenha como modelo de organização social respeitável, que desenvolva e pratique políticas de vanguarda tanto na área acadêmica como na administrativa e na financeira, mas sobretudo na pedagógica (Trindade, 1999).

Buarque (1992, p.62) destaca que há um discurso apregoando “que a universidade perdeu qualidade. Mas todos esquecem que muito mais grave, a universidade perdeu o gosto pela aventura. A universidade burocratizou-se”. Completa seu raciocínio atentando para o fato de que se não recuperar o gosto pela aventura, em todos os aspectos, mas sobretudo a aventura de criar novos pensamentos e usá-los para criar um mundo novo, mais belo e eficiente, “a universidade não justifica sua qualidade”.

Rojas (1986) já destacara que há uma tendência das IES reduzirem a oferta de cursos cujas perspectivas encontrem-se saturadas. Boa parte destas instituições vincula a idéia de que

a universidade deve orientar-se pelo mercado de trabalho até mesmo para reestruturar e readequar seus cursos, tanto em função das necessidades do país, quanto da possibilidade de colocação profissional de seus egressos. Até onde vão tais intenções é uma incógnita.

Talvez este seja o grande desafio da universidade para o futuro: retomar o gosto pela aventura e, concomitantemente, resistir heroicamente e com prazer às ameaças externas e internas, e usar o seu tempo para contestar o pensamento estabelecido, criar novos pensamentos e modelos.

O instrumento que é próprio da universidade é o exercício sistemático do pensamento racional e de seu produto, o saber. Não é pelo aviltamento do pensamento e do saber que a universidade pode contribuir para reduzir as iniquidades, mas, ao contrário, é pela excelência e rigor de sua contribuição intelectual. Uma dupla dimensão do seu papel pode ser descrita como sendo, de um lado, submeter os problemas da sociedade a uma rigorosa análise e, de outro, democratizar o acesso à cultura superior.

Tal empreitada não é simples, até pelo seu vínculo com outras instituições. Atenta Baldrige (1982) que os elementos que caracterizam a universidade como um sistema político são: a *participação fluida*, pois os indivíduos não dedicam muito tempo a um problema, ficando as decisões nas mãos de pequenos grupos, geralmente mais persistentes; a *fragmentação* da universidade em grupos de interesse; o *conflito*, sendo considerado natural e até salutar para a vida acadêmica; e, a *autoridade limitada* por pressão dos grupos, fazendo com que as decisões sejam sempre negociadas entre os grupos concorrentes ao poder ou ao domínio do processo decisório.

Assim, vista como organização, a universidade é, também, sujeito ativo e passivo de seu próprio meio, já que como mediadora de conflitos e interesses, acaba fragmentada pela participação tênue de envolvidos e interessados em modificá-la, modernizá-la, cuja liberdade de decisão é limitada e sempre negociada.

Enfatiza Buarque (1992, p.5) que “há uma crítica constante à falta de modernidade da universidade. Mas, sempre presa a idéia de que a modernidade viria por novos equipamentos, por novos prédios; ou por atender aos requisitos tecnológicos do setor privado”. Conclui o autor, salientando que em momentos de mudança, como os atuais, a modernidade da universidade não está, sobretudo, em melhorar seus equipamentos, nem em responder para que as empresas sejam mais eficientes. É necessário ser muito mais moderna, liderando as reformas que o país e o mundo exigem, ou seja, modernizando o próprio conceito de modernidade.

Por outro lado, e além disso, as IES precisam acompanhar as modernas tendências para que os conflitos entre a formação de novos profissionais e as exigências do mercado sejam amenizadas. Assim, para Buarque (1992), moderna, nesse momento, é uma universidade capaz de romper com o tradicional, inclusive e especialmente com a definição tradicional de modernidade em função das técnicas.

Defende Gentili (1996, p.85) que “a educação e mais amplamente a formação humana enquanto práticas constituídas pelas relações sociais não avançam de forma arbitrária, mas de forma necessária e orgânica como integrantes do conjunto das práticas sociais fundamentais”, cujo resultado esperado é agregar valor, informação e conhecimento ao indivíduo e, portanto, à sociedade.

Como a educação universitária cresce em importância, e o conhecimento se torna um atributo profissional indispensável, a formação nestas instituições se torna essencial, pois as IES são, quase que exclusivamente, os únicos centros de excelência na produção e qualificação de capital humano.

Para Dourado (1999, p.12) “o bem econômico mais importante de qualquer país será, cada vez mais, o capital intelectual que ele produz. Assim, o investimento em cérebros

permitiria tornar a economia mais competitiva, pelo aumento de conhecimentos técnico-científicos e pela necessidade de elevação de qualificação pessoal”.

Nesta sociedade onde o conhecimento é bem de capital, recurso econômico crítico, ocorre uma valorização das universidades, fontes geradoras de pesquisa científica e técnica e novos conhecimentos básicos sobre todos os aspectos sociais. Postula Crawford (1994, p.43) que “A educação universitária é pré-requisito para a obtenção de muitos empregos na sociedade e para se atingirem posições de liderança”.

Finger *apud* Nupeau (1991) afirma que a universidade representa a possibilidade da humanidade progredir, pela aceitação do desafio de superar o conhecido, e tornar visível o imaginado, pois nenhuma outra instituição tem apresentado melhores condições estruturais e ideológicas que a universidade para oferecer àqueles que, realmente, desejam aceitar tal embate.

Esta premissa pode ser corroborada através da leitura de dados estatísticos apresentados na edição Brasil em Exame (1999) onde relatos dispostos em tabelas e gráficos mostram que o país fechou o ano de 1998 com 2,13 milhões de alunos no ensino superior, um contingente 28% maior que o de cinco anos atrás. O aumento ocorreu tanto na rede pública, que atingiu 805 mil alunos matriculados, quanto nas universidades particulares, responsáveis por 1,3 milhão de alunos.

O momento atual, final de século XX, tem uma perspectiva histórica imensurável. A situação nacional vigente, associada ao despertar de uma nova consciência crítica da população, tem levado a sociedade brasileira a ser menos tolerante com desculpas pouco fundadas, transformando-se em sua nova consciência e exigindo maior reafirmação de seus valores e de sua cultura.

Ribeiro (1982) apresenta uma terminologia de universidade que considera diversas contingências encaixadas dentro de sistemas sociais globais, tendendo antes a refletir as

mudanças que a sociedade já experimentou que a lhe imprimir alterações. Trata-se da universidade necessária, que herda e cultiva com fidelidade os padrões internacionais da ciência e da pesquisa, e o patrimônio do saber humano, capaz de aplicar este saber ao conhecimento da sociedade nacional e à superação de seus problemas.

Em suma, preparar uma força de trabalho nacional com a magnitude e o grau de qualificação indispensáveis ao progresso autônomo do país, operando, deste modo, como um motor de transformação social nacional, através de aceleração evolutiva cultural (Ribeiro, 1982).

Para Stewart (1998) tem-se que a educação é um processo de vida que envolve aspectos econômicos desde os mais simples até os extremamente complexos. Aliado às mudanças na estrutura da sociedade, houve uma profunda transformação cultural que, como a mudança estrutural, precedeu e acompanhou a revolução das organizações em geral.

Segundo Cohen (1999, p.19) essa nova percepção do conhecimento provoca duas mudanças na economia: muda o capital e muda o trabalho, uma vez que nestes tempos, estão ficando menos antagônicos e muito mais parecidos em seu funcionamento. Nesta nova realidade, o “capital é cada vez mais o capital intelectual, capital de relacionamentos, capital de marca, capital da informação. E o trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir idéias, de conectar-se a outros trabalhadores e a clientes”.

Não há como prever as transformações que estão por acontecer, mas uma coisa é facilmente perceptível: nesta entrada do novo milênio uma outra forma de riqueza está se impondo – o conhecimento e seu instrumento, a inteligência.

Projetado nesta perspectiva, conforme afirma Dias (1984), é a universidade um centro dinâmico de sustentação e disseminação da cultura em suas várias dimensões, bem como um núcleo de criação e distribuição de novas tecnologias. É neste núcleo que se definem e se redesenham o arcabouço das novas relações e paradigmas.

Ressalta Buarque (1992, p.7) partidário desta mesma concepção que:

o primeiro compromisso social da universidade, em qualquer lugar, qualquer sociedade, qualquer estágio de desenvolvimento é com a qualidade, com o saber inédito, que vai além da fronteira do saber tradicional. O primeiro compromisso da universidade é não ser repetitiva: romper com a mesmice dos temas, das teorias, dos conteúdos. Criar o saber novo, comprometido com o próprio saber.

Corroborando Sousa (1980, p.74) ao declarar que “a universidade existe em função do meio em que se situa, e não somente como forma de ensino, mas como instrumento de reforma e de mudança de mentalidade”.

Reforma e mudança de mentalidade estas que também comprometem o ambiente intraorganizacional das universidades. Percebe-se com facilidade que atualmente, a universidade pública brasileira sofre uma crise de sobrevivência. Há um pensamento ensejando sua privatização, visto que as dotações orçamentárias para as universidades federais estão sendo anualmente reduzidas (Trindade, 1999).

Assim, mesmo admitindo que uma educação cara possa ser pobre, ou seja, não confere-lhe ser, seguramente, de boa qualidade, mais ainda podemos considerar que uma educação boa nunca é barata.

Considerada como patrimônio da civilização ocidental, Souza (1991, p.172) ressalta, ainda, que “a universidade transformou-se numa instituição ecumênica, expandindo-se por todos os países”, e mesmo a despeito de sua extraordinária expansão, de sua indiscutida relevância para a civilização científica e tecnológica, a universidade atravessa uma das grandes crises de sua história.

Ratifica Trindade (1999) ao dissertar que da universidade são exigidas mais respostas e produtividade, em ritmos adequados, do que de instituições de outro tipo, em questões cuja expectativa da sociedade são conflitantes e desconexas ao que cabe por missão a uma IES. Cobram da universidade contas quanto à eficiência e à qualidade das respostas às múltiplas

demandas e exigem o uso racional e responsável dos recursos que lhe são cabidos, destinados ou obtidos.

O momento social pressiona a educação, mas não investe em ensino. As pressões sociais e as exigências específicas do mercado impõem desafios às universidades no sentido de repensar a sua política de formação e de qualificação profissional em um contexto fragilizado pela instabilidade, fragmentando as culturas regionais, pelo massificante processo da globalização.

Os maiores obstáculos ainda enfrentados pelas IES – Instituições de Ensino Superior, podem ser identificados de forma genérica, segundo Trindade (1999), como sendo os seguintes:

- acentuada carência de professores e pesquisadores de tempo integral e dedicação exclusiva, sem os quais se torna inviável o desenvolvimento ou aprimoramento adequado de novos programas de ensino e pesquisa;
- falta de um mecanismo mais eficiente de comunicação entre professores, alunos, servidores (funcionários) e a administração (reitoria);
- elevado número de professores horistas e de professores em regime de tempo parcial que comparecem à instituição apenas para ministrar suas aulas e que, por tal fato, têm dificultadas suas participações em reuniões, avaliações e principalmente, reduzidas as suas perspectivas no engajamento em pesquisas;
- carência de instalações, dependências e equipamentos de apoio próprios para o desenvolvimento de estudo, pesquisa e simulação, como laboratórios e estúdios.

Estes quatro grupos de obstáculos concentram no corpo docente, na importância da pesquisa, e na qualidade e quantidade de instalações adequadas seu núcleo emblemático, resultantes de um sistema educacional diretamente proporcional ao desenvolvimento econômico.

Ao que tudo indica, os investimentos públicos em Educação e Ciência e Tecnologia (C&T) no Brasil não têm crescido em ritmo adequado, o que ameaça nosso futuro como nação. O resultado tem sido o crescente enfraquecimento da infra-estrutura de C&T construída ao longo de muitas décadas, à custa de um penoso esforço nacional e da dedicação e do empenho de milhares de professores, cientistas e tecnólogos.

O insubstituível papel das universidades brasileiras na formação das nossas elites profissionais, culturais e científicas contrasta com a lamentável situação de decadência física vivida por muitas destas instituições, em meio à penúria em que vivem - o que compromete, até mesmo, a sua administrabilidade.

Segundo Ferreti (1994, p.87), “No passado os anseios da oferta (educadores) e as necessidades da demanda (empresários) eram conflitantes”. Era possível industrializar-se com uma base estreita de mão-de-obra qualificada. No final do século, no entanto, a realidade é outra. “Predominam as altas tecnologias de produção e informação, e nenhum país se arrisca a entrar em competição por mercados internacionais sem haver estabelecido antes um sistema educacional onde a totalidade da população e não apenas a força de trabalho tenha atingido ensino de boa qualidade”.

Assim sendo, importa que as universidades não podem articular as tarefas de ensino com as funções de pesquisa, numa parceria coerente e necessária, sem que haja uma política nacional consoante com as reais necessidades da sociedade, contemplando tanto anseios de desenvolvimento humano quanto econômico.

Os desafios do Governo, ambos fundamentais, embora de natureza diferente, mas intimamente ligados, pelos quais os planos de governo precisam se harmonizar, poderiam ser assim resumidos, segundo Gadotti (2000):

- *no plano econômico*: alocação de recursos com vistas à maximização dos objetivos e a sua plena concretização;

- *no plano social*: a melhor distribuição de renda, de educação, de cultura e do trabalho; e,
- *no plano político*: o equilíbrio de poderes, a liberdade e a democracia.

A grande questão requer enormes investimentos intelectuais, indispensáveis recursos humanos, financeiros e, principalmente, a mobilização integral da sociedade para resolver os seus próprios problemas.

Não é preciso ser futurólogo para conceber que um volume razoável de investimentos viabilizaria um novo paradigma sociotécnico ao ensino, capaz de agrupar empresas, organizações e instituições e criar as condições para que a sociedade brasileira possa entrar em um processo acelerado de modernização tecnológica, resgatando, concomitantemente, nossa dívida social. Esta, já agravada pelo analfabetismo, pode crescer devido ao acúmulo de um tipo de analfabetismo igualmente nefasto - o científico-tecnológico.

O equilíbrio destas três questões certamente promoveria significativas mudanças no processo educacional do país. Neste sistema brasileiro, há nítida distinção entre a escola pública e a escola particular, basicamente, pelo fato de a primeira ser mantida exclusivamente com recursos do Governo e ser organizada sob a forma de autarquia ou fundação de direito público.

Paralelamente a estas instituições, as escolas privadas são mantidas pelo pagamento de mensalidades (ou similar), obtendo esporadicamente auxílio do Governo, sendo organizada sob a forma de fundação de direito privado, sociedade anônima ou associação.

Na realidade, a universidade, tanto privada quanto pública, constitui-se como centro privilegiado de reflexão, vivência política e formação de cidadania, valorizando a disseminação de culturas de raízes nacionais e universais, privilegiando a dimensão técnica do saber em articulação com o compromisso político de atuação profissional, em benefício de

melhor qualidade de vida para a população, cuja missão precisa ser sempre reavivada e constantemente posta em prática.

Ainda assim, segundo Souza (1991) a instituição universitária é alvo de críticas, pois de um lado é acusada de tradicionalismo, quando deveria ser fonte de inovação tecnológica, e doutra parte, criticada pelo excesso de profissionalismo, por sua orientação pragmática, negligenciando sua essencial vocação do saber desinteressado e de alta cultura.

Como vertente deste tradicionalismo, a reprodução e expansão do sistema capitalista adquiriram uma nova forma nas últimas décadas do século XX, atribuindo como principal insumo da economia a tecnologia, conferindo-lhe maior valor tanto quanto maior for o grau de conhecimento, informação e inteligência nela embutidas.

Neste cenário, segundo Fernandes (1966, p.208)

nossas universidades apontam para o futuro, exigindo dos que nela trabalham (ou dos que a julgam), bastante audácia e imaginação para concebê-las no presente em função das necessidades intelectuais, 'especulativas' ou 'práticas', que elas terão de satisfazer com o progressivo desenvolvimento da sociedade brasileira.

Destaca Brum (1999) que, desde suas origens, o capitalismo passou, sucessivamente, pelas seguintes etapas:

- ampla exploração de mão-de-obra;
- uso abundante de matérias-primas;
- utilização intensiva de capital; e agora,
- predomínio do conhecimento.

Salienta ainda Brum (1999, p.63) que “o poder de decisão respalda-se, hoje, mais do que em qualquer outra época, no conhecimento, no saber. Decide e manda, quem sabe. E esse fato alterou o comportamento e a estratégia dos agentes econômicos”.

O exercício pleno da universidade, deve contemplar, com o máximo empenho, o debate das questões éticas e científicas, mantendo um potencial de pesquisa de alto nível, não subvertendo a ciência à devaneios ou vaidades do setor produtivo-empresarial, mas efetivamente comprometida com o aprimoramento da sociedade.

Corroborar Crawford (1994) postulando que na sociedade industrial, a educação está disponível por períodos limitados e específicos de tempo. A maior preocupação nesta sociedade é a alfabetização e o provimento de treinamento técnico. Na sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação. Profissionais universitários e especializados tornam-se, pois, o maior grupo empregado.

Stewart (1998) é ainda mais contundente ao afirmar que a nova vantagem competitiva das organizações vem da mente de seus componentes, ou seja, do capital intelectual que adquiriram. Destaca ainda, que o trabalhador dos tempos atuais trocou as mãos pelas mentes. Numa analogia, mão-de-obra tornou-se “mente-de-obra”.

Associa-se a estes autores Fernandes (1977) que já apontara para um processo de transformação do sistema ocupacional-profissional que está em curso, referendado por carreiras com requisitos universitários, pois a sociedade já “preferia” dar oportunidade aos graduados em universidades.

Uma pergunta que provavelmente não comporta uma única resposta é a seguinte: aonde buscar desenvolver o capital intelectual? Certamente não é exclusivamente na universidade, cujo conceito de universalidade é muito abrangente, e sempre edificou sua personalidade, enquanto prestadora de serviços à sociedade. Muito mais certamente ainda é afirmar que aprimorar ou desenvolver pessoas não se consegue na farmácia, açougue ou supermercado.

A única certeza é de que o sistema econômico vigente passa a alinhar o perfil do profissional ideal à sua formação superior, e além disso, emoldurar as perspectivas de uma ascensão, ou queda, futura.

Fernandes (1977, p. 194) alerta para o fato de que “a universidade pode se ver projetada no contexto de uma sociedade em mudança – e contribuir positivamente para o condicionamento, a orientação ou a intensificação de determinadas mudanças – sem que mereça ser qualificada, sociologicamente, como fator de desenvolvimento”. Dessa perspectiva, a universidade só aparece e se firma como fator de desenvolvimento, quando, segundo o autor, se caracteriza pela negação e superação de um estágio de subdesenvolvimento da sociedade nacional na esfera da cultura, ajudando a calibrar e a orientar o tipo de revolução que é inerente ao desenvolvimento social.

Segundo Fernandes (1977) estas situações sistematizam-se pela concepção equivocada de “mudança sócio-cultural progressiva”, comumente confundida com “desenvolvimento”.

Todas estas considerações amarram a idéia da importância da formação universitária e o maior acúmulo possível de conhecimento, como revela o ambiente instável e exigente ao qual as IES estão inseridas e a importância de ver nestas características do meio, reais perspectivas de tornar-se mais eficiente, eficaz e efetiva, acenando com modelos adequados e suprimindo as necessidades e expectativas da sociedade contemporânea.

Ao assumir que o grande capital da humanidade é o conhecimento capaz de ampliar ou propagar inovação tecnológica, é essencial compreendê-lo como elementar para o desenvolvimento social e, até mesmo, para a sobrevivência dos seres vivos.

O papel da universidade, de formadora de capital humano é grandioso e pode ser uma de suas incumbências, embora não exclusivamente. Sabe-se que tais instituições podem atuar como centros de investigação e desenvolvimento de pressupostos que a sociedade espera por revelação, como uma característica de sua relação com a universidade.

No mundo globalizado, o ambiente é constantemente desestabilizado pelas incertezas e a frequência das mudanças. Neste cenário, para as organizações a administração tanto como ciência e, principalmente, como prática, cresce em importância, exortando pois, de seus administradores, o maior grau de qualificação possível.

Qualificação esta, que se traduz por uma gama de conhecimento vasta e atualizada, com um amplo cabedal de informações. Aliás, qualificação que traduzida por conhecimento e informação é um bem de capital⁹ disputado e cobiçado por todos os profissionais cuja meta seja auferir um diferencial profissional competitivo.

Sabe-se que o conhecimento pode ser adquirido, aprofundado e aprimorado. Tal missão cabe à universidade, na formação e qualificação de profissionais pela prática fiel ao ensino, à pesquisa e à extensão. É com esta importante missão, que as IES, inseridas em um ambiente impactado pelo pensamento de uma economia de mercado (modelo capitalista), precisam absorver recursos e apresentar soluções alternativas para a rotina das organizações.

2.3 A universidade como produtora de serviços

Às portas do século XXI, onde as fronteiras culturais e comerciais despencam e onde as distâncias estão cada vez menores dadas a pujança dos sistemas de comunicação e o enorme cabedal de informações disponíveis a cada instante, as inovações tecnológicas passam a ditar as regras do mercado. As organizações equipam-se com equipamentos cada vez mais “inteligentes” e buscam profissionais cada vez mais especializados e treinados, prontos para enfrentar os dilemas das rotinas com destreza, prontidão e eficácia.

⁹ Bens que servem para a produção de outros bens, especialmente os bens de consumo, tais como máquinas, equipamentos, material de transporte e instalações de uma indústria. Sandroni (1994)

A industrialização prenuncia transformações importantes em todos os setores da sociedade, via melhoria dos padrões e realizações educacionais, de uma nova difusão de consciência política, do crescimento acelerado da ciência, do aumento da mobilidade social e do enfraquecimento da família (Brum, 1999).

Pode parecer que o papel da universidade seja outro. Contudo, pelas suas peculiaridades, pelo produto de seus processos e pelas características pertinentes ao ensino, podemos situar a universidade no setor terciário da economia, aquele que concentra a produção de serviços, como comércio, transportes, comunicações e saúde. Diferente do setor primário que abrange as organizações do segmento agrícola e do setor secundário que engloba as indústrias e manufaturas.

Com o uso da metáfora, seria possível dizer que, na verdade, a universidade é a indústria do saber, do conhecimento científico, do laboratório de novas teorias, da plantação de novas tecnologias e métodos. Contudo, isto seria mais poético, uma linguagem mais rebuscada e figurativa, do que se verifica na realidade. Inclusive, segundo, por exemplo, a classificação da atividade econômica conforme o campo de atuação, do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Não se deve confundir, ainda, com organizações do terceiro setor, que segundo Hudson (1999) são as organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações sem fins lucrativos. O termo “terceiro setor” diferencia essas organizações do “setor privado” e do “setor público”.

Tachizawa (1999, p.144) aborda que “é possível identificar os processos produtivos com a correlação entre produto *versus* clientes e a caracterização dos mercados de atuação da

instituição de ensino, criando condições para relacionar os fornecedores e concorrentes com cada tipo de produto (ou família de produtos)”.

Sob esta ótica, conforme define Moreira (1993, p.1) “a Administração da Produção e Operações diz respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de um serviço”, ou seja, a universidade, portanto, nada mais é do que uma produtora de serviços.

Partidário desta mesma idéia é Cobra (1985, p.355) descrevendo que “Serviços também são produtos, e como tal podem ser classificados e entendidos como produtos”.

Cobra (1985, p.355) define como “bens ou produtos mais usuais (...) os bens duráveis, os bens não duráveis, e os serviços”, afirmando que “a natureza da decisão de consumo por parte do comprador é que estabelece muitas das bases de classificação de produtos”. Assim sendo, classifica-os como os de conveniência – aqueles produtos onde impera a necessidade e a comodidade de aquisição; os de compra comparada – onde o consumidor faz pesquisas comparativas antes de comprar; e, os de especialidade – aqueles que fazem com que o consumidor os procure até encontrá-los. A educação universitária é, por tal classificação, tida como de especialidade.

Coaduna-se Costa (1987, p.50) definindo como bens, “os destinados a serem comercializados à pessoas físicas, visando a satisfação de suas necessidades e desejos”. E definindo serviços como os “bens intangíveis que se apresentam sob formas diversas. Envolve a prestação de serviços por parte de uma pessoa física ou jurídica”.

Imperioso destacar que serviço também é um produto, assim como um bem físico. Isto é, a criação de um curso universitário de graduação ou pós-graduação envolve a prestação de serviços, e por conseguinte é um produto.

Ou seja, um serviço precisa ter um propósito, estar intimamente ligado a uma visão - um objetivo - que proporcione a consecução de uma meta. A obsessão por resultados, aliada a

uma profunda convicção no potencial e na motivação das pessoas para empreender e buscar o sucesso é o pressuposto desta concepção de serviço, especificamente no âmbito da educação.

Entre as Instituições de Ensino Superior, face à intenção de atrair alunos, promover cursos atuais e capacitar profissionais, predomina o empenho de suas estruturas pedagógicas em lançar ou criar cursos novos, tanto de graduação, quanto pós-graduação (especialização e mestrado).

Houvesse a necessidade de explicar esta abordagem via fórmula matemática, teríamos que o surgimento de um novo curso (NC) será igual a adaptação de uma antiga necessidade não satisfeita (NNS) mais a importância de se distinguir da concorrência e sobreviver (DCS), menos aquilo que já está disponível ao alunado (JD).

Ou seja: $NP = NNS + DCS - JD$.

A universidade contemporânea precisa se voltar a promover uma continuidade à formação profissional, pois aquela que não mantiver contato periódico com seus ex-alunos, oferecendo-lhes cursos de aperfeiçoamento e atualização (seja através de pós-graduação ou seminários), provavelmente o perderá para outras IES mais agressivas do ponto de vista mercadológico, e rapidamente.

Este quadro é acentuado pelo fato de as empresas requererem de seus profissionais, com constância e grande intensidade, a realização de cursos de desenvolvimento profissional desta natureza. Cabe salientar que em muitos casos, para ser candidato e ingressar em um novo emprego, mais do que experiência, espera-se que o candidato tenha formação (ou esteja cursando) em curso superior e especializações.

Não há dúvida de que as características elementares de um serviço fundamentam-se na interface (interação) produtor – cliente. No caso da educação a relação dá-se entre instituição (via professores) e alunos. Podemos caracterizar que um serviço, assim como o processo educacional, tem como elementos a intangibilidade, a não-estocabilidade, a não reserva de

propriedade, ser pessoal e, a simultaneidade da presença de quem oferece (professorado) com quem consome (alunado).

Conforme ressalta Normann (1993) especialmente se comparada a de um bem, a adaptabilidade, ou flexibilidade, de um serviço é muito grande. Dele se pode explorar alternativas para buscar o novo, aquilo que antes não fora pensado. A educação é um exemplo facilmente comprovável desta constatação, as perspectivas de ajuste são muito vastas.

Segundo Etzioni (1967), a ideologia dos serviços supõe que aqueles que servem o consumidor aceitam que serão recompensados pelo comportamento consistente de seus padrões, e, ao contrário, serão prejudicados se desviarem dele. Esta assertiva é verificada de modo muito claro no processo de formação profissional como no de ensino superior.

Admitindo que os desafios de um produto, adequado ao consumo, passam pela necessidade de redução do espaço físico, de corte de custos, de diminuição de funcionários, e pela absorção da gama crescente de tecnologia despejada no mercado a todo momento, associada à velocidade com que se obtém uma informação, obtém-se que o somatório destes fatores levarão as empresas a concentrar seu foco apenas na sua atividade fim, é a mudança do *core business* (negócio essencial) para o *core competences* (competência essencial).

Indubitavelmente, tal modificação de foco está intimamente atrelada ao grau de qualificação das pessoas, da sua capacidade de absorver pressão e responder com uma conduta criativa e inovadora.

Na produção de um serviço educacional, as questões mercadológicas precisam ser sensivelmente consideradas, já que não apenas a qualidade de um serviço mas também o seu apelo e ineditismo fazem grande diferença para os possíveis educandos.

Las Casas (1994, p.16) reforça que “É importante observar que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a

forma como é percebido pelo cliente”. Esmeram-se pois, as IES para contemplar em suas políticas ambos os componentes.

Entretanto, se o processo de medição da qualidade de um bem já é subjetiva, pois é passível de julgamentos distintos, muito mais questionável será se considerarmos a aferição da qualidade em um serviço voltado para a educação, uma vez que as habilidades e capacidades de adquirir conhecimentos e poder aplicá-los não pode ser considerada como causal.

Ou seja, ainda que um mesmo conhecimento seja ministrado de uma mesma forma para mais de uma pessoa, o resultado será que estas poderão aplicá-lo conforme suas interpretações e adaptações, e conseqüentemente obterem respostas diametralmente distintas.

Postula Las Casas (1994, p.16) que “o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos, ou não, conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa”.

Gianesi e Corrêa (1996) definem alguns critérios competitivos a serem estabelecidos e priorizados pelas necessidades ou expectativas de mercado, nos quais um sistema de produção de serviços deve atingir. São eles:

- *Consistência* – oferecer serviços de modo sempre igual ao prestado anteriormente;
- *Competência* – dispor de habilidade suficiente para sua execução;
- *Velocidade* – estar sempre de prontidão em atender e resolver as demandas, por mais inesperadas que sejam;
- *Atendimento* – proporcionar atenção personalizada, visto que em serviços cada caso é particularmente distinto de seus antecessores e sucessores;
- *Flexibilidade* – dispor da capacidade de mudar e então adaptar-se ao inusitado;
- *Credibilidade* – desfrutar de habilidades que possam mostrar segurança naquilo que é feito;
- *Acesso* – facilitar o contato a qualquer possibilidade;
- *Tangibilidades* – buscar, nas evidências físicas e aparentes, agradar e surpreender, já que o serviço é intangível;

- *Custo* – praticar como política central do modo mais acessível e reduzido.

Estes critérios competitivos podem e devem ser incorporados à prática do ensino superior enquanto negócio, empreendimento. Contudo, como as IES possuem um lado também social, algumas alterações precisam ser feitas ou consideradas no rol acima descrito, embora em sua essência possam ser todos adaptados ao antagonismo negócio X cunho social.

Na busca da qualidade, certamente mais específico é Horovitz (1993, p.23) apregoando que “O serviço é o conjunto de prestações que o cliente espera além do produto”.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. Para Giansi e Corrêa (1996, p.89) “Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço”.

Pode-se identificar que o mercado de uma Instituição de Ensino Superior é composto do próprio (ou futuro) corpo discente, sendo estes, além de clientes atuais, também os clientes potenciais de uma organização de ensino superior, visto que muitas pessoas de maior faixa etária estão procurando as IES, seja por uma exigência da sua empresa, ou facilidade de acesso e interesse próprio.

Além das carreiras, ou cursos que os futuros bacharéis buscam para suprir, pura e simplesmente, as carências de profissionais observadas no mercado – uma postura um tanto lastimável, existem aqueles que se qualificam por estarem empenhados em buscarem sua auto-realização pessoal, sem preocupar-se, necessariamente, com o que o mercado quer ou precisa.

Some-se a isto o fato do mercado, ou sociedade, não ser formado apenas dos egressos das universidades, mas daqueles que muito valorizam a passagem por um curso superior, e que sonham com uma oportunidade de freqüentar os bancos universitários.

Assim sendo, o tamanho do serviço - sua abrangência - deve ser igualmente considerada, embora a maioria das questões que influenciam o comportamento do consumidor face a opção por um serviço ou curso universitário, são resultantes de sua formação cultural, que, via de regra, espelha seu grau de evolução intelectual e profissional.

A abrangência de um curso superior pode ser considerada pela medida da sua oferta ou disponibilidade que, no caso das IES, vem crescendo em progressão espantosa.

Na prestação de um serviço educacional, principalmente pela sua pessoalidade, a preocupação de por em prática um discurso justo e coerente, tem que estar bem difundida, e ser permanentemente exercitada como uma máxima constantemente verificável e aplicada.

Harding (1981, p.28) destaca que “a atividade central com a qual a administração de produção está relacionada é o processo de produção”. O processo de produção está, portanto, relacionado com as decisões, atividades, restrições, controles e planos que permitam a conversão das entradas (inputs) em saídas (outputs), e que no caso de um serviço, precisa ser rotineiramente ajustado.

Ressalta Ramos (1989) que nenhuma realidade pode ser aplicada em “totem” sem que passe por um processo de redução sociológica, ou melhor, seja adaptada a esta nova situação ou contextualizada social e politicamente.

Se observa que tanto bens quanto serviços são objetos de comercialização, embora como retrata Moreira (1993, p.1) existam diferenças. O autor destaca que na produção de bens “A atividade industrial, em sua forma mais característica, implica na fabricação de um produto físico, tangível”. E que, “Por sua vez, um serviço é *prestado*, e a prestação desse serviço implica em uma ação, embora meios físicos possam estar presentes para facilitar ou justificar o serviço”, concebido como produto de consumo.

É neste cenário que a participação do setor de serviços desenvolveu-se, ocupando parcela crescente no Produto Interno Bruto (PIB) da grande maioria das economias mundiais.

Tal reflexo pode ser resultado de suas características, ou seja, pela sua personalidade, talvez pela parcela cada vez maior de tecnologia que está disponível ao setor, e também pelo melhoramento em automação e automatização. Fato é que muitos consultores, gurus e vanguardeiros apontam o setor terciário como de sublime potencialidade.

Prova disto é que as companhias pobres de bens, mas ricas de cérebros, conhecimentos e inteligência, tiveram seu valor multiplicado em progressão geométrica, enquanto os setores primário e secundário, intrinsecamente burocratizados, cresceram seu valor em progressão aritmética.

Bons exemplos disto são as firmas de auditoria e consultoria, de propaganda e de mídia, de comércio eletrônico e a cotação das ações de companhias como a *Microsoft*, *Yahoo!* ou *Amazon.com*, só para citar algumas dentre as mais conhecidas, tornando seus mentores e idealizadores intelectuais – e não simples trabalhadores braçais –, em milionários cuja riqueza é descomunal.

Aliás, o próprio mercado sinaliza com números expressivos no segmento de serviços. Dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, mostram que o setor de serviços respondeu (1998) por 57,2% do Produto Interno Bruto – PIB, contra 46% de participação em 1983.

Especificamente neste setor, Giansesi e Corrêa (1996, p.17) afirmam que:

a importância das atividades em serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Concluem os mesmos autores (1996, p.17) salientando que “as atividades de serviços exercem papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial” pelo seu envolvimento indireto.

Corroborando esta assertiva, Normann (1993, p.24) declara que “Atividades de serviços – produzidas interna ou externamente – necessariamente são proporção crescente da estrutura de custos das empresas manufatureiras. Geralmente, essas atividades acrescentam valor por aumentar o acesso e a utilização dos bens”. É também, o caso de investimentos em cursos de treinamento e qualificação dos funcionários daquelas empresas.

A importância do setor de serviços na economia pode ser destacada como fator diferencial competitivo, como atividades internas de apoio da empresa – como seleção, recrutamento e treinamento feitos pela área de RH – e, também como centros de lucro – tendência recente de transformar atividades internas em serviço final, conforme ressalta Chiavenato (1996).

Se acrescentarmos a idéia de Russomano (1976, p.3) que postula que “um sistema de produção é um processo planejado, pelo qual elementos são transformados em produtos úteis, ou seja, um procedimento organizado para se conseguir a conversão de insumos em produtos acabados”, se verifica a presença do papel do serviço no processo produtivo não exclusivamente nem independentemente da produção de um bem.

Pré-venda, acompanhamento na escolha, pós-venda, assistência técnica e telemarketing são alguns dos muitos serviços indispensáveis à maioria dos bens de consumo modernos, ofertados a nós com freqüência. Estes serviços, ainda que tidos como acessórios, podem converter-se no próprio fator determinante pela preferência de um bem em detrimento de outros.

O pacote de serviços oferecidos por uma empresa de serviços pode ser dividido nos seguintes grupos, segundo Giansi e Corrêa (1996):

- *Instalações de apoio*: é local da prestação do serviço e utilização de equipamentos;
- *Bens físicos facilitadores*: são os itens físicos a serem consumidos ou utilizados no processo de prestação do serviço;
- *Serviços explícitos*: são a principal razão para a prestação do serviço;

- *Serviços implícitos*: são aqueles normalmente considerados como acessórios.

No cotidiano de uma IES é possível encontrar com facilidade a existência destes quatro componentes. Como instalações, a própria estrutura física (prédios). Por bens físicos facilitadores todo o material de apoio utilizado, tanto audiovisuais como papel, giz e afins. Os serviços explícitos o próprio curso oferecido. E, pelos implícitos todo o pessoal de apoio, seja administrativo, secretarias e também de manutenção das instalações.

Enfatiza Normann (1993, p.37) que “a arte total da administração de serviços, tanto em termos de disciplina como de prática gerencial, está baseada largamente no reconhecimento e na aplicação consciente da inovação social”.

2.3.1 A importância de ser inovador na produção de serviços

A inovação dos serviços pode resultar de combinações sinérgicas de diversos tipos de inovações, sejam tecnológicas, políticas, culturais ou sociais. No caso da IES esta inovação pode ser resultado de um processo de multidisciplinaridade.

Partilham desta mesma idéia Ganesi e Corrêa (1996, p.50) enfatizando que “O desenvolvimento e a aplicação de tecnologia no setor de serviços pode *aprimorar* o processo de prestação de serviços tradicionais, *substituir* todo o processo de determinados serviços existentes ou, ainda, *criar* novos serviços, antes impossíveis”. Esta assertiva completa o pensamento imediatamente anterior.

Encampa também este pensamento Estrada (1992) afirmando que a criatividade é a própria substância da cultura e do progresso. Tendo sido, em todas as épocas, o motor do desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e das sociedades.

A inovação e a criatividade são termos encontrados em todo e qualquer discurso voltado para o desempenho profissional e o comportamento do indivíduo intraorganizacionalmente.

Percebe-se que o homem tornou-se mais crítico e menos passivo, recusando-se a ignorar postulados mal enunciados ou teorias questionáveis, geralmente celebrados por falta de firmeza ou convicção de seus interlocutores. Resulta disto um modelo organizacional menos vulnerável e mais cético a brevidades e superficialismos.

No mundo contemporâneo, a obsolescência faz com que se promova uma inquietante prática administrativa. Para alguns ela é excitante, e para outros tantos é causa de estresse. Este método de gerenciar em ambiente de mudança constante considera a criatividade, a inovação e o empreendedorismo como meta maior.

Ferreira (1986, p.187) define a criatividade como “Qualidade de criativo. Capacidade criadora, engenho, inventividade”, uma atitude do ser criativo, adjetivo de criador.

Pertinente ao conceito e importância de vanguarda na esfera organizacional, Horton e Reid (1993, p.185) ressaltam que “A corporação do futuro deve ser altamente diversificada em forma e ação”. Diversificação que para tantos se traduz como criatividade e inovação, substantivos que caminham de mão atadas à flexibilidade.

Verifica-se que no ambiente organizacional do mundo contemporâneo a busca pela flexibilidade e pela criatividade andam a passos largos, causando inquietação constante às IES, que como organizações, acabam tendo que redefinir, em última análise, um novo *modus operandi*.

Administrar eficazmente é uma habilidade muito requerida no mundo atual. Vivemos uma época de mudanças constantes, múltiplas e aceleradas. A idéia de Gates (1995) propõe que aquilo que funcionou bem ontem costuma funcionar mal hoje. E isto também se emprega ao meio acadêmico universitário.

Em sua obra, Giansesi e Corrêa (1996), destacam quatro grupos de fatores que influenciam o comportamento do consumidor, os quais precisam ser considerados e monitorados pelas IES:

- *Fatores culturais*: que correspondem ao conjunto de valores que trazemos desde a infância;
- *Fatores sociais*: equivalentes aos grupos de referência que influenciam o comportamento do consumidor;
- *Fatores pessoais*: que podem ser demográficos (idade, sexo, ocupação e condição econômica) ou, psicográficos (estilo de vida, personalidade, autoconceito);
- *Fatores psicológicos*: aqueles que englobam a motivação, a percepção, o aprendizado e as convicções e atitudes.

A apreciação destes fatores por parte das IES pode levar a uma adaptação menos traumática, e/ou mais rápida, a uma necessidade premente verificada pela sociedade. Esses fatores precisam ser levados em consideração no processo de produção de um novo produto universitário, seja ele voltado para ensino, pesquisa ou extensão.

Aquelas instituições que reproduzem modelos estáticos estão condenadas ao fracasso. Quem não conceber a mudança como oportunidade de criar corre o risco de sucumbir ante a concorrência. Aliás, a mudança, paradoxalmente, é o único componente sempre presente em nossas vidas.

Conforme relatado por Toffler (1997), que sob o enfoque da produção, ou dos fatores econômicos por ela originados ou a ela relacionados, historicamente é possível; separar o período em três grandes fases – denominadas de “ondas”. A Primeira Onda que foi desencadeada há dez mil anos pela descoberta da agricultura, a Segunda Onda que foi

provocada pela Revolução Industrial, e a Terceira Onda equivalente à Idade Espacial, ou Idade de Informação, ou Era Eletrônica, ou ainda uma Aldeia Global.

Em cada uma das ondas a produção era visualizada e praticada de modo próprio. “A essência da manufatura da Segunda Onda era a longa série de milhões de produtos padronizados idênticos. Ao contrário, a essência da manufatura da Terceira Onda é a série curta de produtos parcial ou completamente personalizados” (Toffler, 1997, p.186).

Estes produtos personalizados levam a uma personalização dos serviços que afetam sobremaneira o *modus operandi* das organizações, pois causa alto grau de instabilidade ao não acolher modelos tradicionais como unicamente aceitos. E onde, ao contrário, a busca por possuir um diferencial competitivo é o ideal a ser obstinadamente posto em prática.

Partidário de pensamento similar, Scheer (1993, p.1) observa que “A tecnologia da informação será não somente reconhecida como um fator de produção que influencia cada vez mais a estrutura organizacional, como também um importante fator de competitividade”. As IES parecem estar atentas a estas informações dispostas pelo mercado visto que a oferta dos novos cursos de graduação e pós-graduação parece estar vinculada a estes aspectos.

Da obra de Senge (1998), defensor contumaz do pensamento sistêmico, depreende-se que a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes, de praticar o pensar sistêmico. E isto deve ser urgentemente inculcado nos planos de ação das Instituições de Ensino Superior.

Associa-se Toffler (1997, p.190) relatando que “enquanto a indústria da Segunda Onda era cartesiana no sentido de que os produtos eram despedaçados e depois pacientemente reunidos, a indústria da Terceira Onda é pós-cartesiana ou ‘holística’ ”.

O pensar sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tornamos reféns de uma complexidade cada vez mais densa. Talvez, dentro da história, a gama de informações disponível ao homem, seja muito maior do que ele esteja capaz de absorver, gerando uma

conseqüente dependência entre seu modo de agir e administrar, em razão do que ele (o homem) pode acompanhar, e do quão capaz é de competir.

A questão da competitividade é vista de um modo particular por Charron, Evers, Fenner (1977) por produzir efeitos diametralmente opostos: aumenta a lealdade e o apoio mútuo dos membros, assim também como exerce maiores pressões para conformidade e a padronização.

Esta dicotomia parece salutar a uma instituição de ensino superior cujo compromisso é ser atual, desprovendo-se de arcaísmos e imbuída em proporcionar vanguardismos.

Existem abordagens estratégicas competitivas bem sucedidas. Segundo Porter (1992, p.51) uma delas “é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”. No âmbito das IES, observa-se que os cursos de graduação que vem sendo criados, caracterizam-se por nomes cujo apelo de diferenciação buscado é seu próprio nome ou titulação.

Outra prática em voga nas organizações contemporâneas, é aquela feita através de *benchmarking*, isto é, adotar as melhores práticas de outras empresas, como destacam em sua obra McGill e Slocum (1995, p.184), “Pelo estudo das melhores práticas de empresas em ramos diferentes, os gerentes podem fazer o *benchmarking* de suas próprias operações em relação às desses líderes e aprender as ferramentas e técnicas mais eficazes”.

Ao que tudo indica, as Instituições de Ensino Superior particulares aplicam muito esta ferramenta. Pela similaridade dos nomes de cursos que oferecem, e inclusive através de modelos de concurso vestibular partilhados, onde a tônica é a seleção mediante prova de conhecimentos específicos por área de conhecimentos a qual se pleiteia uma vaga. Reuniões do Conselho de Reitores de Universidades Brasileiras – CRUB –, são realizadas com o intuito, também, de partilhar práticas.

O modelo de universidade pública e gratuita, ainda que visivelmente depauperado, é o plenamente copiado pelas universidades particulares, haja vista suas estruturas hierárquicas e administrativas serem idênticas, ou muito similares, assim como as grades curriculares dos cursos disponibilizados, o que não deixa de ser uma antítese do que se espera das IES: originalidade.

Considera Leduc (1986, p.31) que a “novidade nem sempre e nem somente é aquilo que técnica ou objetivamente é novo”, mas que “o que importa é que concretamente ou não, a novidade seja reconhecida e apreciada como tal, pelo consumidor”, é importante para a universidade ser tida e havida como uma instituição de vanguarda, tanto pelo que é capaz de oferecer, quanto pelo que lhe é cobrado.

Coaduna-se ao enfoque acima, Normann (1993, p.59) destacando que:

Muitos serviços bem-sucedidos caracteristicamente parecem simples e descomplicados. É a habilidade de criar um sistema que pode produzir e reproduzir o serviço mantendo sua Qualidade que freqüentemente constitui o principal problema em qualquer tentativa de inovação nas organizações de serviços.

Não se pode negar que a empresa também molda os gostos do consumidor para que este aceite seus produtos. Para Galbraith (1986, p.261) “o mito que diz que a grande empresa é um simples fantoche do mercado, um servo impotente do consumidor, é, na verdade, um dos dispositivos pelos quais ela perpetua a sua influência”.

Assim sendo, podemos conceber que a universidade tem papel importante no processo de capacitação dos profissionais, pois, de um modo ou de outro, embora procure atender às expectativas do mercado quanto à formação de novos modelos de gestão e conhecimento, é quem possui a capacidade de construção dos caminhos para gabaritar estes profissionais, já que a nenhum operário pode ser exigido conhecimento que não esteja disponível.

Conforme descrevem em sua obra Baker e McTavish (1978) existem passos a serem cumpridos no processo de desenvolvimento de um novo produto, quais sejam:

- parte-se da geração de idéias;
- da triagem da idéia;
- da avaliação da idéia selecionada;
- inicia-se o seu desenvolvimento técnico;
- sua produção;
- efetuam-se os testes; e,
- e atinge-se sua comercialização.

Segundo os Diretores das Instituições de Ensino Superior que foram entrevistados, verificou-se que a oferta de novos cursos, seja de graduação ou pós-graduação, obedece a um processo de identificação de necessidades ou carências, devido a uma forte demanda reprimida, originada pelo perfil da comunidade na qual a IES está inserida.

Justificando a exigibilidade por inovar sempre, Delorenzo Neto (1980, p.149) associa-se ao afirmar que “o progresso científico tem sido mais marcante do que o progresso político-social, econômico ou artístico; e, nesta parte do século XX, mais conquistas foram feitas pelo espírito científico do homem do que em qualquer período da História”.

Portanto, verifica-se indiscutivelmente a importância de ser criativo e inovador em um mercado de constante ebulição, instável, voraz, predador e composto por demandas nada constantes, cada vez mais exigentes em termos de flexibilidade, dada sua inconstância.

É o que aponta Toffler (1997, p.189) ao apresentar que “algumas indústrias mudam de produção em massa para produção em pequenas bateladas, outras já estão mudando para além *disso*, ou seja, para a completa confecção sob medida numa base de fluxo contínuo”.

Segundo Gates (1999, p.17), as empresas que terão sucesso na próxima década serão aquelas que utilizarem as ferramentas digitais para reinventar sua maneira de trabalhar. “Essas

empresas tomarão decisões com rapidez, atuarão com eficácia e irão atingir direta e positivamente seus clientes”. Este processo precisa ser exercitado e implementado pelas IES, pois a sociedade constantemente lhe cobra tais atributos.

2.3.2 O Marketing Reverso como prática das IES

A produção de serviços oferece, ainda que inconscientemente, uma prática não convencional às organizações produtoras de bens, esta prática é denominada de marketing reverso.

Para as instituições de ensino, esta prática produz efeitos significativos ante sua operacionalidade, que podem e devem ser aprofundadas, seja pela sua aplicabilidade ou retorno, conforme abordam Leenders e Blenkhorn (1991, p.32):

No marketing reverso o comprador está cômico de que resultarão benefícios a ambos, ao fornecedor e ao comprador, benefícios dos quais talvez o fornecedor não esteja ciente. Esses benefícios poderão estar limitados ao pedido em mãos ou poderão incluir assistência qualitativa, técnica, de sistemas, de marketing, financeira e de gerenciamento; negócios futuros com o mesmo comprador e também com outros; treinamento; redução dos esforços de marketing; participação em informações que permitam suprimir níveis de fabricação e manter um estoque mínimo.

Na visão tradicional do suprimento, o comprador reage aos esforços de marketing de fornecedores atuais e em potencial. Em marketing reverso, “em vez de ser persuadido a comprar, agora o comprador procura persuadir o fornecedor a fornecer” (Leenders e Blenkhorn, p.32). Exemplifica-se o exposto, pelo que decorre do processo do Provão, onde as IES querem, e precisam, mostrar que podem oferecer bons cursos, mas dependem do desempenho comprometido de seus alunos.

O modelo de universidade multicampi¹⁰ é uma outra maneira de agir pelo marketing reverso, pois dada uma necessidade ou carência, a comunidade pode prover-se de uma IES, e conseqüentemente, melhor qualificar seus munícipes ou atrair novos talentos ao seu convívio.

O marketing reverso é congruente com muitas tendências atuais, inclusive aquelas com maior ênfase na qualidade, no comércio internacional, na produção e entrega *just-in-time*, na técnica de Planejamento dos Requisitos Materiais - MRP, nos sistemas integrados *vendedor x comprador*, na contratação de sistemas e, pode ser em suas peculiaridades e perspectivas, largamente explorado pelas IES.

Trata-se de uma boa perspectiva enquanto política a ser implementada pelas IES, pois o aluno, tido como cliente, procura persuadir a instituição a fornecer-lhe o curso desejado, seja segundo seu ranqueamento e imagem, seja pela localização geográfica, ou ainda, pela proposta inovadora que estiver implícita em sua oferta de cursos de graduação, pós-graduação e afins.

Vê-se que as IES, embora desconhecendo que o fazem, praticam uma forma de marketing muito curiosa, pois exercitam, através do aluno, um processo de comercialização diferenciado, onde o aluno é quem persuade a instituição a ser seu fornecedor. Além disto, as IES buscam manter o aluno para cursos de especialização que são oferecidos de acordo com a demanda e a tendência do mercado.

¹⁰ Vide p. 114.

3. METODOLOGIA

Com o intuito de construir a pesquisa amparada em um método científico, este capítulo objetiva apresentar o modelo científico-metodológico pelo qual o presente estudo foi desenvolvido, contemplando a caracterização do estudo, as dimensões analisadas, a definição de termos, o processo de coleta e o tratamento dos dados, além das limitações da pesquisa.

Objetivando a análise do impacto da economia de mercado na forma de atuação das Instituições de Ensino Superior da Grande Florianópolis nos anos de 1990 a 1999, esta dissertação pode ser classificada como pesquisa empírica, do tipo exploratória, que utiliza o método descritivo do estudo de caso. A área de concentração desta dissertação de mestrado é Políticas e Gestão Institucional, tendo como pano de fundo a Administração Universitária.

Destacam Markoni e Lakatos (1990, p.40) que “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A ciência, utilizada para satisfazer as necessidades humanas e como instrumento capaz de estabelecer um controle prático sobre a natureza, precisa estar envolta em um método, pois o casamento destes (ciência e método) implica “em suceder alternativo de reflexão e experimento”, porque há a necessidade de construir e testar uma possível resposta ou solução para um problema de pesquisa, decorrente de algum fato ou de algum conjunto de conhecimentos teóricos (Köche, 1997, p.87).

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa utilizou-se de procedimentos predominantemente qualitativos, que segundo Alves (1991) se propõem a preencher lacunas do conhecimento que geralmente se referem à compreensão de processos que ocorrem em uma dada instituição ou comunidade, abrangendo a obtenção e análise dos dados e caracteriza-se por essencialmente descritiva. Em geral são utilizados dados primários e secundários.

Destaca Roesch (1996, p.117) que o enfoque da pesquisa qualitativa apresenta importância crescente, “principalmente na pesquisa em organizações, em face da preocupação com o estudo da cultura organizacional”.

O estudo ora descrito foi do tipo descritivo dado que tal delineamento “destina-se a descrever as características de determinada situação” (Ruiz, 1976, p.51). Além disso, a pesquisa caracterizou-se como descritiva também, porque buscou descrever, mediante estudo realizado em determinado espaço de tempo o fenômeno economia de mercado X postura das IES (Selltiz et al., 1987).

Na verdade, segundo Cervo e Bervian (1983, p.55), a pesquisa do tipo descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Tais pressupostos alinharam-se pois ao método de pesquisa desenvolvido.

Para Marconi e Lakatos (1990) a pesquisa descritiva é aquela que “delineia o que é” e aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos.

Esta dissertação analisou o impacto da economia de mercado no ensino superior, o caso da Grande Florianópolis no período compreendido de 1990 a 1999. Desta feita, o modo de investigação descritivo utilizado foi o estudo de caso, onde, segundo Boyd e Westfall (1964), a ênfase é dada à obtenção de uma descrição e compreensão completa das relações dos fatores em cada caso, sem considerar o número envolvido. Nesta estratégia de pesquisa

considerou-se haver permeabilidade entre o sistema econômico de mercado e o *modus operandi* das IES.

Esse método consistiu em uma análise intensiva, empreendida num contexto social e num espaço cronológico determinado. Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1982) o estudo deve reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação.

Destacam ainda Bruyne, Herman e Schoutheete (1982, p.225) que o estudo de caso “pode se basear em várias variáveis medidas diacronicamente, trazendo à luz, por uma análise das séries cronológicas, a seqüência da mudança e as relações de causa e efeito entre variáveis intervenientes”. Variáveis que, para efeito desta dissertação de mestrado, foram representadas pelo sistema econômico vigente e a forma de atuação das instituições de ensino superior.

3.2 Perguntas de pesquisa

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, algumas perguntas de pesquisa foram formuladas com o propósito de nortear o estudo.

É oportuno, portanto, resgatar o problema de pesquisa:

A economia de mercado causou impacto no modus operandi das instituições de ensino superior da Grande Florianópolis no período de 1990 a 1999?

Assim, como o objetivo geral desta dissertação se propôs verificar, para o período de 1990 a 1999, o impacto da economia de mercado na forma de atuação das Instituições de Ensino Superior – IES da Grande Florianópolis, de modo associado, algumas questões foram elencadas compreendendo um roteiro para o desenvolvimento dos objetivos específicos, que podem ser assim apresentadas:

- Ocorre impacto do mercado no modo de atuação e no estabelecimento de políticas de expansão das IES?

- Houve evolução na quantidade de IES na região metropolitana de Florianópolis, no período de 1990 a 1999?

- Quais os produtos e processos existentes e potenciais nas IES? E,

- Como está dimensionada a capacidade *versus* demanda na produção de serviços meio ou de apoio nas IES da região face o seu crescimento?

A construção destas respostas possibilitou o encaminhamento do estudo de forma profícua e contribuiu para que os objetivos de pesquisa fossem atingidos e o problema de pesquisa fosse respondido.

3.3 Dimensões analisadas

Algumas dimensões foram analisadas prioritariamente sendo consideradas as mais significativas do ponto de vista da relação entre o mercado e a forma de atuação das IES. Tais dimensões, ou categorias analíticas podem ser assim descritas:

- o Provão – Exame Nacional de Cursos criado pelo MEC com o intuito de apurar o rendimento das Instituições de Ensino Superior aplicado desde 1996;
- o ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio criado pelo MEC para permitir que alunos egressos do ensino médio tenham assegurada uma vaga na universidade conforme sua colocação no referido exame;
- o exame vestibular – antigo e tradicional exame de seleção para acesso à universidade;
- o (des)estímulo à pesquisa – visto que a política voltada para o incentivo à produção científica vem sendo reduzida a proporções cada vez menores;

- a estrutura multicampi – modelo de IES que se caracteriza por sua dispersão geográfica ou a sua não concentração a um único campus;
- os cursos e suas grades curriculares – modelos que atendem anseios regionalizados e os apelos de uma comunidade ou município quanto às suas maiores carências; e,
- o corpo docente e discente – grupo de professores e alunos que são agentes do processo.

Ao conceber estas sete dimensões como promotoras de impacto, possibilitou-se construir um roteiro para estruturar a entrevista e encaminhar o estudo, de modo que fosse possível responder ao problema de pesquisa.

3.4 Definição de termos

Os termos definidos pretendem proporcionar um maior entendimento do que foi explicitado no decorrer da pesquisa. Encontram-se dispostos em ordem alfabética para facilitar sua verificação.

Burocracia: conjunto de normas, regras e regulamentos que devem ser obedecidos a fim de que uma organização possa ser eficiente. É o elemento formal e hierárquico do cumprimento de funções intraorganizacionalmente (Etzioni, 1967).

Corpo docente: congregação de professores, no caso, de uma Instituição de Ensino Superior.

Corpo discente: conjunto de alunos regularmente matriculados em um curso de uma faculdade ou universidade.

Dedicação exclusiva: professor que tem seu tempo integralmente voltado à instituição de ensino do qual faz parte.

Economia de mercado: sistema econômico baseado na produção e distribuição de bens e serviços para a venda no mercado, cujos princípios são capitalistas e pressupõem que toda produção está disponível para a venda, nas quantidades necessárias e a todos os que estiverem interessados e dispostos a pagar por eles.

Grade curricular: conjunto de disciplinas, carga horária, estágio e créditos ao qual um aluno deve submeter-se para poder graduar-se em determinado curso superior.

Instituição de Ensino Superior: organização voltada para a formação de profissionais, mediante graduação e/ou pós-graduação. É o conjunto de universidades e/ou faculdades que são reconhecidas pelo Ministério da Educação, capazes de conferir diploma de terceiro grau.

Mercado: em sentido geral, o termo designa um conjunto de forças que estão em contato suficientemente próximo para que as relações entre eles afetem as condições de oferta e procura por bens e/ou serviços. Nele se incluem o consumidor, as organizações, o Governo e a sociedade como um todo.

Modus operandi: forma com que determinada ou determinadas instituições operacionalizam sua produção de bens ou serviços. É a forma de atuação de uma organização. Também pode ser entendida como a maneira pela qual se estabelece o estilo de gestão e de tomada de decisão.

Organização econômica: organização destinada à produção de bens e serviços para o mercado. É o termo genérico onde se enquadram, todas as organizações.

Organizações: são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos (Etzioni, 1967).

Paradigma: uma estrutura de pensamento, um esquema para a explicação e compreensão de certos aspectos da realidade. Uma mudança de paradigma é uma forma de pensamento inteiramente diferente aos velhos problemas (Ferguson, 1994).

Provão: Exame Nacional de Cursos que é exigido dos alunos em fase final de curso, prestes a concluírem seu curso de graduação.

Sociedade de mercado: é o tipo de sociedade onde as relações sociais são ordenadas em função do mercado, modelada de modo a permitir o funcionamento da economia segundo as leis de mercado.

Vestibular: meio técnico de seleção de alunos que já tenham concluído o segundo grau para que lhes seja garantido o acesso à uma Instituição de Ensino Superior.

3.5 Coleta e análise dos dados

Os dados necessários para o desenvolvimento desta dissertação foram coletados de fontes primárias e de fontes secundárias. O método utilizado para sua confecção, cuja principal fonte é a coleta de dados, adotou, como uma das formas centrais, a entrevista semi-estruturada, além da observação pessoal e análise documental.

Para Mattar (1993), os dados de fonte primária são aqueles que não sofreram qualquer tipo de tratamento ou manipulação. Estes foram obtidos através de um instrumento de coleta de dados em forma de entrevistas informais semi-estruturadas, as quais visaram o levantamento de informações e esclarecimento de dúvidas importantes ao estudo.

A entrevista semi-estruturada pode ser conceituada como “uma conversa orientada para um objeto definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a

pesquisa” (Cervo e Bervian, 1983, p.157). Assim, foram abordadas algumas questões centrais com o intuito de configurar uma semi-estruturação, destacadas a seguir:

- Quais motivos concorreram para a criação da sua instituição?
- Quais fatos contribuíram para a sua instalação na Grande Florianópolis?
- Qual foi o grupo fundador? Origens e interesses.
- O que levou sua instituição a priorizar os cursos que vem oferecendo?
- Há algum plano de ação preparado para ser implementado?

Ao optar pela entrevista semi-estruturada é permitido ao investigador conduzir as indagações de forma dirigida sem, contudo, caracterizar-se pela rigidez ou inflexibilidade (Roesch, 1996). As entrevistas efetuadas, tal como aconteceu neste trabalho, podem ser gravadas ou escritas.

Foram entrevistados os diretores das IES abertas no período de 1990 a 1999, dentre os quais: o Professor Ayres Melchíades Ulysea da Escola Superior de Turismo e Hotelaria – ESTH; o Professor Juarez Fonseca de Medeiros da Unidade Catarinense de Ensino Superior – UNICA; o Professor Cezar Torres Albernaz e o Sr. Paulo César Leite Esteves (Assessor de Planejamento) da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL Campus da Grande Florianópolis/Palhoça; e, o Professor Clóvis Demarchi da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI Campus VII/São José, totalizando quatro entrevistas.

Também foram realizadas observações diretas como forma de coletar dados e projeções. Segundo Richardson (1989, p.213), a observação direta “é imprescindível em qualquer processo de pesquisa científica”, pois constitui-se na base das investigações no campo social.

O processo de observação se constituiu no exame detalhado, ou no olhar apurado, sobre o fenômeno como um todo ou em certas partes, buscando a captação precisa do objeto em foco, qual seja a relação do sistema de mercado com o *modus operandi* das IES.

Enfatiza Seltiz et al. (1987) que a observação sistemática reforça comportamentos naturais, tendo mais probabilidade de serem autênticos e bem fundamentados por não sofrerem intervenções do pesquisador, e adquirindo maior convicção de que os comportamentos observados sejam representativos da vida tal como elas ocorrem.

Aparentemente fácil de ser executada, a observação exige preparo do observador e requer cuidados especiais para cada tipo de estudo, como muita atenção, humildade, honestidade intelectual e rigor metodológico. Dentre as suas principais vantagens, destaca-se a oportunidade de obtenção da informação quando da sua ocorrência, e também, por constituir-se no meio mais direto de estudo (Richardson, 1989).

Salienta Roesch (1996) que a observação é utilizada para entender, estudar e revisar a natureza da atividade ou do processo, apresentando a vantagem de não requerer treinamento do observador e também pelo fato de poder ser realizada por um longo período de tempo.

Os dados secundários foram obtidos através da análise documental, envolvendo o levantamento de informações em documentos ligados ao segmento universitário, tais como: leis, resoluções, deliberações, relatórios e outras publicações. Define Mattar (1993, p.143) que os “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

O universo desta pesquisa é composto pelo conjunto de Instituições de Ensino Superior - IES estabelecidas na região da Grande Florianópolis, compreendida neste estudo como sendo o espaço geográfico abrangendo a capital, município de Florianópolis, situada no litoral leste do Estado de Santa Catarina, tendo ao norte o município de Biguaçu, a oeste o município de São José, e ao sul o município de Palhoça.

Portanto, a população alvo do presente estudo é composta por todas as instituições de ensino superior – públicas e privadas – instaladas na referida região, buscando identificar a

evolução de suas políticas de gestão e o impacto do mercado em seu modo, ou forma, de atuação.

Tal processo é corroborado pelo conceito de Seltiz et al. (1987) que considera que a seleção de uma amostra intencional deve ser feita quando o objetivo não é generalizar os resultados, mas sim “obter boas idéias, bons insights e opiniões críticas experientes”, sendo recomendada para pesquisas onde o objetivo é o entendimento, em profundidade, dos casos de estudo.

Os dados primários e secundários foram tratados através do método da análise de conteúdo. Para Bardin *apud* Triviños (1994) a análise de conteúdo, visa descrever o conteúdo de mensagens para inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

Ressalta ainda Triviños (1994, p.158) que a “análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicação diferente, embora com a mesma finalidade”. Na prática, a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que compreende determinadas características metodológicas, tais como objetividade, sistematização e inferência.

Para Roesch (1996) o método denominado de análise de conteúdo busca levantar inferências válidas a partir de um texto através da classificação de palavras, frases ou mesmo parágrafos. Sua utilização é adequada para o método ora desenvolvido.

3.6 Limitações de pesquisa

É essencial destacar alguns pontos que por si só constituem-se em limitações do presente estudo.

Um primeiro ponto a ressaltar é que, embora a UNIVALI possua dois Campus onde oferece cursos de graduação e pós-graduação na região da Grande Florianópolis, um em Biguaçu, desde 1991, e outro em São José, desde 1996, foi entrevistado apenas o diretor da unidade (ou Campus) mais recentemente instalada, no caso o Campus de São José.

O interesse desta dissertação era medir qualitativamente as alterações promovidas no *modus operandi* das IES da Grande Florianópolis em função dos ditames do mercado à luz de sete dimensões que não contemplaram aspectos legais, sociais e culturais.

Também se pode destacar que não foram entrevistados os representantes das duas IES já instaladas na região da Grande Florianópolis antes de 1990, no caso a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e a Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Tal exclusão, considerando seu tamanho e importância, por si só apontam uma outra limitação de pesquisa.

Embora a UFSC e a UDESC sejam instituições públicas e disponham de menor capacidade de autogerenciamento do ponto de vista das definições de políticas de expansão e autonomia, ambas poderiam ser contempladas neste estudo.

Contudo, a proposta desta dissertação tendeu para um período de tempo onde se buscou analisar a situação, ou forma de atuação, das IES mais recentes frente aos ditames do mercado.

4. O ENSINO SUPERIOR NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

As transformações no mundo contemporâneo redimensionam o papel social do ensino e das instituições educacionais, uma vez que se questionam, particularmente, o papel da escola como agência de formação para o mundo do trabalho e para a vida em sociedade.

Nesse sentido, segundo Dourado (1999), a escola, considerada como o meio mais eficiente e ágil de socialização dos conhecimentos técnico-científicos e do desenvolvimento de habilidades, capacidades e competências sociais requeridas em um tempo-espço de acirramento da competição, da “tecnologização”, da globalização do capital e do trabalho, em uma sociedade que se constitui, para muitos, cada vez mais como uma “sociedade da informação e do conhecimento”, precisa estar pronta para redirecionar suas políticas educativas e sobretudo seu *modus operandi*.

Na década de 90, o ensino superior vem sendo amplamente requisitado por todas as empresas como “passaporte” para uma carreira promissora, cuja seletividade do mercado é demasiado ostensiva.

Embora já o fosse em décadas anteriores, o que se percebe é o interesse, por parte das empresas, de contar com o maior número possível de pessoas que já tenham cursado uma universidade.

O *big bang* por conseguir um diploma universitário foi provocado tanto por programas de Governo, que embora superficiais, estimularam o desenvolvimento de profissionais qualificados com bolsas de estudo fora do País, quanto por campanhas veiculadas na mídia que sempre procuraram incutir na mente dos cidadãos o atrelamento do sucesso com uma formação superior, assim como é observado em outros países.

Sem dúvida, isto vem fazendo crescer o interesse da população por uma carreira profissional amparada curricularmente por um título universitário, ainda mais porque a sociedade discrimina pessoas com curso superior até quando estes são detidos (ou retidos) para averiguações em inquéritos policiais, assumindo e subentendendo que, por lei, são pessoas “diferentes” das demais.

Assim como o modelo brasileiro, a gênese da sistemática do ensino superior em Santa Catarina cumpriu as mesmas etapas. O modelo de faculdades que se aglutinam para originar uma universidade, ocorrido no Brasil na segunda década do século XX, foi o mesmo verificado em nosso Estado.

A região da Grande Florianópolis é compreendida neste estudo como sendo o espaço geográfico abrangendo: a capital, município de Florianópolis, situada no litoral leste do Estado de Santa Catarina, tendo ao norte o município de Biguaçu, a oeste o município de São José, e ao sul o município de Palhoça.

O desenrolar do novo momento vivido pelo ensino superior na região da Grande Florianópolis é reflexo do modelo instaurado em nosso Estado já no final da primeira década do século XX. Para poder entender a sistemática atual é, pois, mister compreendê-la desde seus primórdios.

Desenvolve-se a seguir, fatos que registram os momentos embrionários do ensino de terceiro grau ministrado em Santa Catarina, para culminar com o diagnóstico do ensino superior na região circunvizinha à Capital, salientando sua postura operacional ante o cenário econômico vigente.

Para tanto, foram considerados como dimensões para análise, além das entrevistas com os diretores das IES mais recentemente instaladas: o advento do Provão e do Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM; o tradicional exame vestibular; a celeumá criada pela

dissociação entre ensino e pesquisa; a estrutura multicampi; a preocupação com a oferta de cursos atuais; as agruras do professorado e as peripécias do alunado.

Este elenco de perspectivas foram consideradas como agentes impactantes à forma de atuação das Instituições de Ensino Superior – IES, sobretudo na região da Grande Florianópolis, que no espaço temporal considerado, experimentou uma considerável transformação.

4.1 Evolução e estrutura do ensino superior catarinense

O modelo de formação de uma universidade em Santa Catarina se caracteriza de modo similar ao presenciado em âmbito nacional, com o agrupamento de mais de uma faculdade sob um único núcleo administrativo (denominado reitoria), passando a constituir, então, uma universidade.

Relata Cabral (1970, p.359) que “a instrução superior representou-se, em 1919, com a criação do Instituto Politécnico, posteriormente desaparecido. Em 1932, entretanto, fundou-se a Faculdade de Direito de Santa Catarina, graças à iniciativa de José Artur Boiteux”.

Sucederam-na nos anos de 1943, 1947, 1952 e 1956, as Faculdades de Ciências Econômicas, de Farmácia e Odontologia, de Filosofia e Medicina. Todas estas, juntas, em 1960, passaram a integrar a Universidade Federal de Santa Catarina, criada pela Lei nº 3.849, de 18 de dezembro do mesmo ano (Cabral, 1970).

Logo após, “Em 1964, foi, pelo Estado, criada a Faculdade de Educação, incorporada à Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC), um ano depois” de acordo com o Cabral (1970, p.359).

Embora ambas tenham sido reconhecidas em 1989, a UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí pela Portaria Ministerial nº 051/89, e a UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina pela Portaria Ministerial nº 028/89, suas origens são mais remotas. A primeira teve sua origem na Fundação da Sociedade Professor Flávio Ferrari, e data de 08 de maio de 1950, e a segunda na Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina, em 25 de novembro de 1964.

A Escola Superior de Turismo e Hotelaria – ESTH – foi criada em 1994, e teve sua primeira turma de alunos do Curso de Turismo regularmente matriculados em 1995. Já a Unidade Catarinense de Ensino Superior – ÚNICA, mantida pela Fundação ESAG, foi criada em 1996 passando a atuar em 1998.

Atualmente, além destas, existem outras Instituições de Ensino Superior – IES – no Estado de Santa Catarina, a saber:

- FEBE – Fundação Educacional de Brusque;
- FURB – Fundação Universidade Regional de Blumenau;
- UNIDAVI – Universidade para o Desenvolvimento do Vale do Itajaí;
- UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville;
- FERJ – Fundação Educacional Regional Jaraguense;
- UnC – Universidade do Contestado
- UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense;
- UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense;
- UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina.

Uma peculiaridade ao contexto catarinense é apresentado por Lago (1978) ao salientar que em Santa Catarina as cidades mais tradicionalmente caracterizadas por funções culturais tenderam a absorver os empreendimentos educacionais novos, relacionados com o ensino superior, engendrando sob seu espaço geográfico novas possibilidades de edificar o modelo vigente até hoje.

Em todas as cidades de porte médio do estado, conforme relatado pelo autor supracitado (1978, p.171) “desencadeou-se a ofensiva pela implantação e funcionamento de cursos de nível superior ao mesmo tempo em que todas as chamadas ‘fundações educacionais’ passaram, também, a exercer atividades de treinamento de recursos humanos ao lado de outras instituições”.

Para o ano de 2000 estão previstas a instalação da Universidade Estácio de Sá, originária do Rio de Janeiro, e da primeira turma da Fundação Barddal, no curso de Sistemas de Informação, além da oferta de vagas para um Curso de Administração do Sistema Positivo de Ensino. A PUC/RS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul tem, nos últimos anos, esboçado algum interesse em adquirir instalações físicas na capital, a fim de iniciar as atividades com o oferecimento de um curso de graduação em Direito.

4.1.1 O Sistema ACAFE

Com 25 anos completos, a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE, foi instituída por iniciativa comunitária e com o apoio dos poderes público estadual e municipal, sustentada a partir de 18 fundações mantenedoras de instituições de ensino isoladas. Constituída em 1974, a ACAFE conta hoje com 79 mil alunos, que representam 80% dos estudantes universitários do Estado (dados da ACAFE, 1999).

O Sistema ACAFE evoluiu para configurar um conjunto de 12 instituições, dentre as quais dez já têm *status* de universidade (8 delas credenciadas: UDESC, FURB, UNIVALI, UNISUL, UnC, UNOESC, UNESC e UNIVILLE, e duas outras em processo de credenciamento: UNIPLAC e UNIDAVI) e ainda duas instituições isoladas (FERJ e FEBE)

que desenvolvem esforços no sentido de definir projetos voltados ao desenvolvimento de centros universitários (ACAFE, 1999).

Segundo dados da Associação (1999), atualmente, o Sistema ACAFE atende a 63 cidades diretamente, através de 69 unidades, denominadas Campi¹¹, em todas as microrregiões do Estado.

Um relevante aspecto a constatar é que este Sistema, cobrindo a oferta de ensino superior em todo o território catarinense, engloba uma comunidade de 90 mil pessoas, entre alunos, professores e funcionários, mobilizando uma demanda ainda maior de pessoas na prestação de serviços diretos ou indiretos.

Cabe ressaltar ainda, que a ACAFE possui como filiadas apenas as fundações públicas, municipais ou estaduais, todas subordinadas ao Conselho Estadual de Educação, vinculado à Secretaria da Educação e do Desporto. Excluem-se portanto, a Universidade Federal de Santa Catarina, autarquia federal, a UNICA fundação privada e a ESTH instituição particular, instituições estas, subordinadas ao Conselho Federal de Educação, vinculado ao Ministério da Educação.

4.1.2.0 Conselho Estadual de Educação e os Conselhos Regionais profissionais

O Conselho Estadual de Educação, instituído pela Lei nº 2.975 de 18 de dezembro de 1961, que é o órgão de deliberação coletiva, com sede em Florianópolis e jurisdição em todo o Estado, vinculado à Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto, habilitado para deliberar sobre matéria relacionada com o ensino em âmbito estadual.

¹¹ Designa o plural de Campus, relativo ao conjunto de edifícios e terrenos de uma universidade (Ferreira, 1988).

As resoluções do Conselho têm eficácia normativa e executiva após a publicação de suas deliberações no Diário Oficial do Estado. O Conselho Estadual de Educação é constituído de 21 membros titulares e quatro membros suplentes, escolhidos e nomeados pelo Governador do Estado dentre pessoas de notório saber e de reconhecida capacidade e experiência em assuntos educacionais, que discutem, deliberam, julgam e decidem sobre várias matérias relacionadas com o ensino.

Embora o Conselho Estadual de Educação não se caracterize como um aspecto econômico relacionado ao sistema vigente, ele provoca e demanda atenções especiais, delimitando a autonomia das IES, e sobretudo, regulamentando o que pode ser ofertado.

Um outro segmento que afeta diretamente a autonomia das IES, são os provocados pelos Conselhos Regionais profissionais, que doutrinam, normatizam e protegem a atuação dos seus profissionais, especificamente qualificando quais são as habilidades ou atribuições que cada profissão engloba. Tal atuação consegue amarrar algumas habilitações a determinados cursos, sendo por conseguinte, um fator restritivo às IES no que tange à livre criação de novos cursos.

Entidades paraestatais, os Conselhos Federais – órgãos superiores aos Conselhos Regionais, são mãe e madrasta ao mesmo tempo, pois de um lado protegem e de outro cerceiam. Estes órgãos, ainda que geralmente envoltos em interesses político-partidários, são demasiado fortes, desfrutando de considerável acesso à cúpula do poder junto ao MEC.

4.2 A dinâmica do ensino superior na Grande Florianópolis de 1990 a 1999

Na medida em que se procura adequar as transformações econômicas com a quantidade dos recursos humanos, fortalece-se o sistema educacional na capital catarinense,

sobretudo o superior, compreendendo alterações na estrutura do ensino médio e dos cursos extra-curriculares e de treinamento.

Esta dissertação propõe uma leitura dos acontecimentos verificados no ambiente das Instituições de Ensino Superior – IES, da região da Grande Florianópolis, nos anos de 1990 a 1999, relacionando tais acontecimentos ocorridos no seu cotidiano, como sendo os promotores de mudanças na sua forma de atuação, uma vez que refletem, em última análise, o impacto do sistema econômico vigente.

Na capital, a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e a Universidade para o Desenvolvimento de Santa Catarina – UDESC eram as únicas IES que ofereciam cursos de graduação e pós-graduação em 1990.

Entretanto, o quadro sempre apresentou tendências expansivas, uma vez que Florianópolis concentra o centro executivo, político e administrativo do estado e, além disso, sempre esteve à frente dos demais municípios em relação a ofertas de cursos universitários.

Para Lago (1978, p.172) a dispersão de estabelecimentos escolares de nível superior implica no fortalecimento da tendência histórica de repartição de cidades de influência regional. Entretanto, “face a concentração dos investimentos educacionais em Florianópolis em proporção maior do que nas demais cidades de porte médio e em virtude da diversidade de equipamento administrativo inerente a função de capital, os impulsos para expansão do Setor Terciário tornaram-se mais poderosos”.

Dados da ACAFE (1999) e da Secretaria de Estado da Educação (1999) confirmam que o cenário do ensino superior na Grande Florianópolis em 1990 era muito mais reduzido do que o encontrado em 1999, sendo que o número de IES aumentou de dois para sete, considerando os dois Campus da UNIVALI, ou seis considerando-as pela nomenclatura.

Pode-se também justificar tal expansão no entorno da capital, pelo fato de que as condições para implantação e operacionalidade de escolas de ensino superior são de maior exigibilidade, tornando-se, em muitos locais de predomínio rural, praticamente impraticáveis.

Segundo Brum (1999) é evidente a estreita relação entre as transformações educacionais, no que tange especificamente ao seu crescimento, e a exaltação do fenômeno de urbanização verificado no Brasil a partir da época do milagre econômico brasileiro – 1968 a 1973.

Preunciando tempos diferentes no cenário econômico-social, pelo fim do governo militar e uma nova consciência democrática, a última década do século XX possui nuances curiosas para a propagação de IES no estado.

A própria promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) em 1996, trouxe novas perspectivas à realidade das Instituições de Ensino Superior – IES, conferindo maior autonomia e novas responsabilidades ao setor, flexibilizando a criação de novos cursos de graduação e promovendo uma nova perspectiva para o estado no que tange ao desenvolvimento científico via ensino, pesquisa e extensão.

A explosão de unidades, ou campus, comprova-se a partir de 1991, quando a UNIVALI, através da Resolução 004/B/CUn/91, cria o Campus IV no município de Biguaçu, oferecendo no semestre 1992/1 vagas para os cursos de Direito – Noturno e Ciências Contábeis, e já para o segundo semestre, vagas no curso de Administração.

A Escola Superior de Turismo e Hotelaria – ESTH – é outro exemplo. Criada em 1994, teve sua primeira turma de alunos do Curso de Turismo regularmente matriculados em 1995.

O ano de 1996 é, também, de destaque para o ensino superior na Grande Florianópolis, pois, naquela data, era aprovado o Campus VII da UNIVALI em São José, pela Resolução 023/Cun/96 através da implantação dos cursos de Administração com habilitação em

Comércio Exterior, Engenharia de Computação, Automação de Escritórios e Secretariado. Além disso, era, também, implantado o Campus da Grande Florianópolis em Palhoça da UNISUL, além de várias unidades avançadas em colégios de Florianópolis.

Seguindo esta explosão, em 1996 criava-se a Universidade Catarinense – ÚNICA, mantida pela Fundação ESAG (formada por professores e ex-professores da Escola Superior de Administração e Gerência - ESAG), passando a atuar intensamente em 1998, quando foi obtida sua autorização para funcionamento.

Ainda que a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC desfrute de reduzida autonomia administrativa e patrimonial, agravada pelo substancial corte de custos e investimentos por que vem passando, impostos pela política educacional minguada do atual Governo Federal, não se limitou a uma linha única de cursos. De longe é a que oferece a mais ampla e diversificada gama de cursos de graduação e pós-graduação, sendo bastante pulverizada em habilitações.

A UFSC, pouco criativa na nomenclatura dos cursos que oferece, especialmente se comparada às demais IES, aumentou consideravelmente a oferta do número de Cursos de Pós-graduação – tanto os de Mestrado quanto os de Doutorado, mas sobremaneira, os de Especialização.

O Quadro 3, a seguir, apresenta a distribuição da oferta dos cursos de graduação e pós-graduação (incluem-se especialização, mestrado e doutorado).

Quadro 3: IES e cursos oferecidos

Cursos/IES	ESTH	UDESC	UFSC	UNICA	UNISUL	UNIVALI*
Graduação	5	12	41	5	30	21
Especialização	Nd	8	23	Nd	8	5
Mestrado	Nd	1	40	Nd	5	2
Doutorado	Nd	Nd	20	Nd	Nd	Nd

* computados os dois Campus (São José e Biguaçu).

Nd = não disponível

Fonte: dados das IES.

Para efeitos de quantificação geral, não foram consideradas as habilitações em licenciatura, bacharelado ou específicas, nem tampouco as opções.

Com base nos números dispostos no Quadro 3, se evidencia a pujança na diversidade e na quantidade de cursos oferecidos pela UFSC – 124 considerando Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado; seguida pela UNISUL com 43; e, em terceiro lugar a UNIVALI com 28.

Os cursos de especialização, mestrado e doutorado são oferecidos pelas IES conforme convênios com outras instituições, e até mesmo empresas. Dadas estas características, com exceção da UFSC que mantém uma grade fixa ou não redutível, a oferta oscila ano a ano, impactada por uma demanda sazonal ou empresarial regionalizada.

Segundo Demo (1998, p.172) “de modo geral, dadas as circunstâncias do momento, os mais requisitados serão aqueles cursos ditos modernos: matemática, ciências naturais e biológicas, engenharias e computação. Não tem sentido insistir na proliferação dos espaços antiquados, embora devam ser preservados e modernizados”.

É importante que a universidade não aja como promotora de anacronismos, ou seja, não ande pela contra-mão da história por puro diletantismo. Contudo, sua postura deve ser a de preservar a ciência, conciliando-a com o enredo atual, sem preocupar-se ou guiar-se pelo mercado.

4.3 Aspectos relevantes na criação das IES na Grande Florianópolis

Segundo os diretores das IES da Grande Florianópolis que foram entrevistados, alguns aspectos centrais podem ser identificados como determinantes na criação ou instalação das suas instituições na região. São eles a localização geográfica e a carência de profissionais

qualificados em determinada profissão, além do perfil industrial e comercial e as demandas e perspectivas de empreendimentos regionais.

Conforme expôs o Diretor da ESTH a escolha por instalar uma escola superior de turismo e hotelaria em Florianópolis, deu-se em função das condições favoráveis que a cidade oferecia, por ser, não apenas a capital do Estado, mas sobretudo, por dispor de uma natureza privilegiada com uma potencialidade turística extraordinária. Além disso, porque era a única cidade catarinense que já possuía uma rede razoável de hotéis, empresas de turismo, agências de viagem companhias aéreas e de navegação de passageiros, capazes de atendimento de visitantes e turistas. Tais considerações sugeriram que a necessidade de profissionais qualificados para a prestação de serviços ligados direta ou indiretamente ao turismo era, por si só, um forte indicador da possibilidade de sucesso de oferecimento de um curso de graduação voltado para o referido segmento.

A carência de infra-estrutura turística, assim como de profissionais na área, incentivou a criação de uma instituição de ensino superior voltada para o setor. Em outubro de 1987 foi fundada a ASSESC, mantenedora da ESTH. Segundo seu Diretor, após um longo período de gestação (quase 8 anos), o então Conselho Federal de Educação autorizou o funcionamento do curso pretendido. Certamente, as condições favoráveis que a cidade de Florianópolis oferecia, em função de ser a capital do Estado, e como detentora de uma natureza privilegiada com potencialidade turística extraordinária foram determinantes.

O Professor Ayres Melchíades Ulysea ressaltara ainda, que Florianópolis era a única cidade catarinense que já possuía uma rede razoável de hotéis de diversas categorias e de empresas de turismo, agências de viagem e algumas companhias aéreas e de navegação costeira para o transporte de passageiros e para o atendimento de visitantes e turistas, somando-se a isso o fato da cidade sediar a SANTUR, órgão oficial de turismo do Estado.

Segundo o Professor Juarez Fonseca de Medeiros, Diretor da UNICA, a oferta dos cursos obedece à necessidade e/ou carência do mercado, embora, segundo ele, haja uma amarração das habilitações com as profissões, impostas pelos Conselhos Regionais. Outro foco a ser destacado quanto à UNICA, é a proposta da Instituição de prover cursos de graduação cujo núcleo curricular esteja centrado nas disciplinas instrumentais e ferramentais – como Informática e Inglês, que é o que o mercado espera. O Professor Juarez afirma, também, que a UNICA se diferencia pela remuneração dispensada ao seu quadro profissional e, ainda, pelo processo de recrutamento e seleção, onde prioriza a iniciativa, testa capacidade de sociabilidade e analisa bem “domínio de palco” do futuro docente, já que no processo de seleção são requisitados profissionais com a formação correspondente à disciplina que irão ministrar.

A escolha de Florianópolis como sede para a UNICA, a princípio, atendeu a uma conveniência. Segundo o seu Diretor, a cidade, sede da sua mantenedora Fundação ESAG - FESAG, constituía-se no “quintal de casa”, capaz de estabelecer parcerias proveitosas sob o ideal de um ensino de qualidade. A vocação florianopolitana para o turismo, sob o ponto de vista tecnológico, de marketing e, ainda geográfico (quanto a se localizar estrategicamente em relação ao comércio exterior, dadas as perspectivas do MERCOSUL), acabou por identificar o perfil da região local, fortemente voltado à prestação de serviços, e a sua conseqüente necessidade de profissionais qualificados.

O Sr. Paulo César Leite Esteves salientou que em função de atuar levando em conta um bem desenhado e definido Plano Estratégico – orgulho da UNISUL, sua cúpula administrativa definiu que os cursos das áreas da saúde (Medicina, Odontologia, e Enfermagem) ficariam na cidade de Tubarão e que os cursos de base tecnológica (Engenharias e Arquitetura) seriam instalados na Grande Florianópolis, o mesmo acontecendo com os cursos de grande demanda, ditos de “sustentáculo” das IES, como Direito e

Administração. Ainda segundo ele, foram determinantes para ditar tais tendências, tanto as empresas incubadoras de tecnologia presentes na região, bem como em função da área ser caracterizada como sendo “industrial”.

O sucesso de gestão da UNISUL, conforme o Sr. Paulo César Leite Esteves, fez com que se vislumbrasse a possibilidade de um “ciclo de expansão” que em 1996 voltou-se para a região metropolitana da capital, sendo um passo similar ao que já havia ocorrido em 1992 quando se instalou em Araranguá, no sul catarinense. A preservação do espaço de atuação também foi um fato, pois Palhoça não possuía nenhuma IES (ao contrário de Biguaçu e São José) e portanto, não se infringiria um tal “acordo de cavalheiros”. A ocupação de um mercado carente foi também uma outra consideração, que somada ao interesse de ampliação de sua região de abrangência, favoreceu a instalação da UNISUL na Grande Florianópolis. Havia uma preservação da Ilha para atuação das Instituições Públicas, sendo a região do entorno um grande vazio possível e provável para a instalação de uma IES.

O Professor Clóvis Demarchi, Diretor da UNIVALI Campus VII/São José, argumentou que o levantamento feito para mensurar a viabilidade de edificar um Campus da UNIVALI em São José, posteriormente transformado em projeto, apontou para três grandes áreas de necessidade da comunidade: uma tecnológica (cujos cursos mais desejados seriam o de Ciências da Computação e Engenharia da Computação), outra voltada para atender à demanda criada pelo MERCOSUL (como os cursos de Comércio Exterior; Relações Internacionais; Ciência Política) e uma terceira, regionalizada de acordo com o perfil da comunidade (cursos de Direito; Automação de Escritórios e Secretariado; e, Pedagogia).

Salienta o Professor Clóvis Demarchi, Diretor da UNIVALI Campus VII em São José, que o município é o grande pólo industrial da região metropolitana da Capital, com muitas frentes de atuação social e empresarial, faltando, até então, uma Instituição de Ensino Superior. Ressaltou o Professor Clóvis, Ex-Coordenador de Ensino da Pró-Reitoria de Ensino

da instituição, que a UNIVALI desenvolve uma pesquisa para saber e confirmar se há condições viáveis para se instalar. Aliado ao objetivo institucional de expansão é essencial que se some uma proposta da sociedade municipal em busca do atendimento de seus interesses.

Do ponto de vista dos motivos que contribuíram para a criação destas “novas instituições” podem ser elencadas a falta de profissionais qualificados, a vocação regional e as possibilidades de atendimento, ou equalização, entre os interesses comunitários municipais e os da própria IES.

De acordo com o Professor Ayres Melchiades Ulyseia, Diretor da Escola Superior de Turismo e Hotelaria – ESTH, o primeiro grande motivo para a criação, foi a inexistência de um curso de graduação em turismo na cidade, capaz de formar profissionais qualificados para atuarem no mercado na organização e no planejamento do turismo. O segundo motivo pode ser caracterizado como resultante de excelentes perspectivas que a atividade econômica do turismo oferecia na região, dentro de um quadro mercadológico bastante promissor, numa realidade em que prevalecia o amadorismo e o improvisado na prestação de serviços turísticos.

Segundo o Diretor da UNICA, Professor Juarez Fonseca de Medeiros, idealizada como um dos braços educacionais da Escola Superior de Administração e Gerência – ESAG, sob o ponto de vista da graduação e pós-graduação, o projeto UNICA foi concebido em 1996, tendo tramitado no MEC por todo o ano de 1997, autorizado em fevereiro de 1998 (a primeira turma data de 03 de agosto de 1998). Havia um campo fértil que a ESAG percebia ao proporcionar cursos de pós-graduação, faltando, desta forma, oferecer cursos de graduação. Florianópolis dispunha de espaço e, sobretudo, uma “demanda reprimida” por ensino superior. Assim, os professores da ESAG, bem reputados no meio educacional estadual, construíram um projeto baseado em suas experiências e em busca de um ideal: “ensino de qualidade”.

A criação da UNISUL obedeceu, segundo o Assessor de Planejamento Paulo César Leite Esteves, aos mesmos fatores observados nas outras IES, devido à boa estrutura fundacional educacional alcançada com o reconhecimento, em 1989, das então Fundações em Universidades. A UNISUL foi originada de um grupo de empreendedores tubaronenses que, em 1964, estruturaram alguns cursos. Em 1967 tornou-se FESSC, impulsionada pela instalação de empresas como a ELETROSUL e a CSN na região de Tubarão. A demanda por mão-de-obra mais qualificada era uma realidade regional. Embora houvesse um “acordo de cavalheiros” (tácito) para a manutenção de mercados, o impulso dado pelo governo ao ensino fundamental resultou de uma enorme demanda reprimida por instituições de ensino superior.

Para o Professor Clóvis Demarchi, Diretor da UNIVALI Campus VII/São José, em seu particular processo de expansão, iniciado desde o reconhecimento como Universidade em 1989 pelo MEC, a instituição busca estruturar-se de modo multicampi - uma das ideologias da instituição. Desta premissa a UNIVALI inaugurou o processo em 1990 com o Campus II em Balneário Camboriú, depois em 1991 com o Campus III em Tijucas e IV em Biguaçu. A partir deste período, interrompeu seu processo de expansão para o lado Sul do Estado (em relação à Itajaí – Campus Central e Reitoria), indo para Penha e Ilhota – norte do Estado. Só em 1996 chega a São José.

O Professor Clóvis Demarchi ressalta que o processo de expansão da UNIVALI dá-se pelo recebimento de uma proposta da prefeitura, conforme ocorrido nos 12 municípios que está instalada. Segundo seu Diretor “não é a UNIVALI que vai atrás de um município, mas alguém da comunidade que vem à universidade”. Assim também ocorreu em São José, quando o prefeito e alguns vereadores fizeram proposta à UNIVALI para que lá se instalasse.

Dadas estas declarações, estabelece-se de modo claro que o mercado impõe às IES algumas perspectivas comerciais, de um grande *business*, que perpassam o compromisso científico ou a vocação de formação da sociedade.

4.4 As dimensões causadoras de impacto à postura das IES

A presente pesquisa objetivou construir uma leitura dos acontecimentos vividos no ambiente das IES da Grande Florianópolis, relacionando fatos verificados no seu dia-a-dia, cujo entendimento é o responsável por mudanças estruturais no *modus operandi*, ao refletirem o impacto do sistema econômico vigente, alicerçado sob as bases de uma economia de mercado. O termo “economia de mercado” refere-se ao modelo econômico resultante do modo de produção capitalista. Ou seja, pode-se traduzi-lo como sendo o sistema econômico baseado na produção e distribuição de bens e serviços para a venda no mercado, cujos princípios são capitalistas e pressupõem que todos os elementos produzidos estão disponíveis para a venda, nas quantidades necessárias e a todos os que estiverem interessados e dispostos a pagar por eles.

O ambiente econômico é formado por fatores que influenciam tanto o poder de compra quanto os padrões de gasto dos consumidores. É neste sistema que quem dita as regras do jogo é aquele que é capaz de oferecer ao mercado aquilo que este deseja, e assim, corresponder à sua expectativa. Em outras palavras é produzir às necessidades do mercado.

São diversos os efeitos do sistema econômico. Seu campo de atuação subestima a capacidade de compreensão e visualização do indivíduo. No que concerne à educação pode-se obter em Hawerth (1999) os fatores econômicos que influenciaram ou influenciam a expansão do ensino superior catarinense, quais sejam:

- renda per capita média crescente;
- premente necessidade de novos mercados consumidores de educação superior;
- sobrevivência econômico-financeira da instituição;
- desenvolvimento científico, econômico e tecnológico local e ou regional;
- investimento/custo operacional do curso pretendido;

- melhoria da distribuição de renda;
- crescentes necessidades do mercado de trabalho;
- aspirações individuais por capacitação profissional;
- crescentes necessidades do processo produtivo em relação ao aumento da produtividade individual e de otimização dos processos; e,
- surgimento de novas tecnologias.

Todos estes fatores, por si só, resumem e elucidam as perspectivas e a forma de atuação das Instituições de Ensino Superior. Ou seja, estes dez tópicos relacionados por Hawerth (1999) identificam claramente o desenho do perfil operacional esperado das IES que, de um modo ou de outro, buscam prover a sociedade de recursos capazes de atender estes fatores e expectativas em torno do ensino superior. Destaque-se, todavia, que embora alguns dos fatores possam ser mais facilmente visualizados por seus efeitos, os fatores econômicos supracitados diagnosticam o que as IES tencionam atingir.

Quanto às metas, ou planos de ação, as IES do caso estudado apresentaram uma linearidade ou similaridade espantosa. Para elas, as próximas medidas giram em torno de um termo comum: expansão. Para algumas o termo está precedendo a “abrangência geográfica” e para outras antecedendo “oferta de novos cursos”, e ainda outras associada à “maior capacidade de atendimento”.

As metas da ESTH, conforme expôs o Professor Ayres Melchiades Ulysea, são o melhor aproveitamento da capacidade instalada, a reforma do antigo prédio, visto que recentemente foi inaugurado o novo bloco cujas instalações são de primeira grandeza, e a oferta de novos cursos de graduação, entre eles o de Administração com habilitação em Gestão de Cidades, aprovado recentemente pelo MEC, e outros novos cursos de pós-graduação.

O Professor Juarez Fonseca de Medeiros, Diretor da UNICA, apresentou como elenco de ações futuras, a expansão do campus que se dará graças ao ingresso de recursos externos que viabilizem interesses do ponto de vista da engenharia econômica da instituição, e também, a oferta de novos cursos onde a área de ciências humanas é prioritária. O Diretor da UNICA afirmou, que sua intenção é “crescer, mas com base sólida”.

O Assessor de Planejamento da UNISUL, Sr. Paulo César Leite Esteves, afirmou que sua instituição já está ocupando a Ilha de Santa Catarina (Florianópolis) e seu plano de ação é voltar-se de modo ainda mais intenso para esta região. Mesmo tratando-se de um processo gradual, a estratégia já está definida e em fase de implantação, em função da política da instituição pautar-se pela ação baseada na formulação estratégica operacional, diferindo-a – segundo ele – das demais IES da região.

No Campus VII da UNIVALI, segundo seu Diretor, a ampliação da estrutura física é uma das metas, já que desfruta de 87% de aproveitamento de vagas oferecidas, um índice alto em relação à média. Em breve atingirá 8 mil alunos em função dos 13 cursos que são oferecidos. Tal proporção ocorrerá visto que apenas 2 cursos possuem turmas já concluídas, com alunos já formados (11 cursos estão nas fases iniciais). Uma outra medida é a criação de novos cursos como os de Engenharia: Mecânica, Mecatrônica, Elétrica e Robótica. O professor Clóvis Demarchi salientou que o Campus VII/São José, foi o primeiro Campus da UNIVALI planejado, sendo concebido sob um plano diretor, que vem sendo seguido até hoje, embora pequenos ajustes na ordem de construção de blocos (prédios) tenha sido modificada. Enfatizou também que, atualmente, 67% do corpo docente é formado de mestres e doutores, e tais índices deverão ser ainda melhorados.

Embora mantidas por mensalidades, é pontual não perder de vista que a universidade é uma instituição pertencente à sociedade e, portanto, a ela deve se reverenciar. A universidade

deve ser uma instituição que ajude a produzir o desenvolvimento de toda a sociedade, não apenas de setores privilegiados pela organização econômica circunstancialmente disposta.

A busca por serem consideradas filantrópicas e escaparem de uma alta tributação, faz com que as universidades, em geral, busquem oferecer à comunidade serviços de assistência médica, odontológica, social e jurídica. Esta postura, além de trazer a comunidade para dentro da universidade, faz com que esta cumpra uma de suas funções pouco valorizadas: a extensão.

Para Trindade (1999, p.203) “o primeiro matador silencioso da educação é a crise financeira a que este setor tem estado quase que permanentemente exposto, incapaz de planejar e condenado a espasmos administrativos que ora tratam um setor muito bem para em seguida abandoná-lo à sua própria sorte por cinco ou dez anos”.

O exemplo das bibliotecas que não vem atualizando seus acervos, e cujo efeito danoso só se perceberá anos mais tarde, é um dos fatos a destacar. Por isso, a crise no aporte de recursos e investimentos torna-se um “matador silencioso” da educação (Trindade, 1999).

Outra questão a ser considerada versa sobre a característica elitista do ensino superior no Brasil, onde o acesso à educação superior dá-se a apenas 10% da população da faixa etária correspondente, muito diferente de índices de outros países, como os 41% do Chile. A julgar pelos números, o Brasil continua concebendo a universidade como um espaço para alguns poucos privilegiados (Trindade, 1999).

Este aspecto quantitativo acaba promovendo significativo impacto sob o enfoque qualitativo das perspectivas sociais, culturais e econômicas do nosso país, da qualidade de vida presente e futura da sociedade brasileira.

É possível destacar um terceiro grande grupo, segundo o modelo de Trindade (1999): a crise do modelo. Crise esta que deriva da definição de ensino superior e sua presumida missão, que para a sociedade não possui um senso comum.

Tais orientações expressam, segundo Trindade (op.cit.) a percepção de três necessidades importantes e legítimas que precisam ser consideradas:

- a necessidade de garantir o avanço autônomo e desatrelado do conhecimento;
- as necessidades do Estado, em geral ditadas pelos projetos de desenvolvimento de governos e pela demanda de mão-de-obra altamente qualificada; e,
- as necessidades do indivíduo, ditadas pelo seu desejo pessoal e pelo seu direito de investimento em si próprio.

Alia-se a este rol de pressupostos, o exercício constante de prospecção de marketing praticado pelas IES em fins de século XX. Para Kotler (1999) existem três situações que fazem surgir oportunidades no mercado:

- fornecer algo escasso;
- fornecer, de maneira nova ou melhor, um produto ou serviço existente; e,
- fornecer um novo produto ou serviço.

É de fácil percepção que as Instituições de Ensino Superior vem se esmerando em aproveitar tais oportunidades, como mostra a tendência de abertura de novos cursos de graduação, onde o alvo de esforços e atenções são os cursos “atuais”. Além disso, como será abordado adiante, um outro caminho para o desenvolvimento consiste em uma instituição se expandir para novos locais ou regiões, díspares daquela que a sediou originalmente.

Embora uma coisa seja encontrar oportunidades atraentes e, outra, totalmente diferente, seja a capacidade de transformá-las em produtos comercializáveis com sucesso, uma e outra são interdependentes pois a maioria das instituições de ensino superior carece de autonomia e cultura inovadora, incapazes de fazerem uma vantagem perdurar.

Como noutrora destacara Victor Hugo: “nada é mais poderoso do que uma idéia que chegou no tempo certo”. Clarividência maior aliada às limitações humanas e a difícil lide do planejamento e da projeção, por si só impõem barreiras ao pensamento sistêmico e à visão de

futuro. Não se pode levantar na sua totalidade o potencial de uma organização por todas estas considerações, sendo pois, impossível esgotar o assunto e apresentá-las à exaustão.

Uma máxima árabe pressupõe que “o maior erro é a pressa antes do tempo e a lentidão ante a oportunidade”. Para muitos economistas, a detecção destas oportunidades e sua conversão em práticas organizacionais é uma construção de demanda. Aliás, Kotler (1999) aponta nove maneiras de construir demanda no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4: Nove maneiras de construir demanda

PRODUTOS			
	Existentes	Modificados	Novos
	Vender mais de nossos produtos atuais a nossos tipos atuais de clientes. (Penetração de mercado)	Modificar nossos produtos atuais e vender mais a nossos clientes atuais. (Modificação de produto)	Projetar novos produtos que agradem a nossos clientes atuais. (Desenvolvimento de novos produtos)
MERCADOS	Penetrar em outras áreas geográficas e vender ali nossos produtos. (Expansão geográfica)	Oferecer e vender produtos modificados a novos mercados geográficos.	Projetar novos produtos para clientes potenciais em novas áreas geográficas.
	Vender nossos produtos atuais a novos tipos de clientes. (Invasão de segmento)	Oferecer e vender produtos modificados a novos tipos de clientes.	Projetar novos produtos e vendê-los a novos tipos de clientes. (Diversificação)

Fonte: Kotler (1999, p.67).

Há um velho provérbio que diz que “a oportunidade está no lugar em que é encontrada”. Para Drucker (1972, p.199):

A prosperidade e expansão somente se apresentam nas atividades comerciais que encontram e exploram sistematicamente seu potencial. Não importa com que grau de êxito a atividade comercial se organize para os desafios e oportunidades do presente, ela ainda estará bem longe do seu desempenho ideal. O seu potencial é sempre maior do que as suas realizações no ponto atual.

Existem diversos fatores que deflagram uma sensível alteração no *modus operandi* das Instituições de Ensino Superior. Dentre os verificados, serão abordados para efeito deste

estudo as seguintes dimensões: o Provão do MEC; o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM; o exame vestibular; a criação de cursos seqüenciais; a sistemática de bolsas de estudo; a expansão de campus; os cursos e suas grades curriculares; e, ainda, o corpo docente e discente.

4.4.1 O Exame Nacional de Cursos – Provão

Instituído através de medida provisória e defendido ardorosamente pelo Sr. Ministro da Educação, o instrumento de avaliação institucional foi aplicado inicialmente apenas aos formandos dos cursos de Administração, Direito e Engenharia Civil do ano de 1996. O Provão, como ficou sendo chamado, contou com intenso repúdio de norte a sul do Brasil por parte de alunos e cúpula administrativa das IES de forma ostensiva já em sua primeira edição.

O Exame Nacional de Cursos, ou Provão, tem sido caracterizado pelo governo como o único instrumento de seleção que o mercado pode utilizar como critério para aprovação, ou não, de uma Instituição de Ensino Superior. Pelo menos este era o seu objetivo quando foi imposto em 1996.

Embora a promessa inicial fosse da não divulgação à mídia dos seus resultados, o que se verificou na prática foi exatamente o contrário. Sua finalidade, segundo seus idealizadores, era medir a qualidade do ensino ministrado em instituições de terceiro grau, com o objetivo lúdico de averiguar se as “licenças” para funcionamento das mesmas estavam sendo concedidas justamente ao apurarem como estavam qualificados os seus egressos.

Para Gadotti (2000) os principais argumentos apresentados pelos reitores reunidos em sessão do CRUB (Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras) em março de 1995 foram:

- *argumentos a favor:*

- a) é uma tentativa de fiscalizar as universidades;
- b) serve como instrumento pedagógico para avaliar a qualidade do aluno;
- c) irá estimular a aplicação dos estudantes durante o curso;
- d) mostrará a ineficiência da instituição em caso de reprovação maciça;
- e) irá filtrar os profissionais que entram no mercado de trabalho;
- f) servirá como informação para a sociedade sobre cada profissional.

- *argumentos contra:*

- a) irá estigmatizar o aluno que for mal no exame;
- b) reduzirá o processo de avaliação a um único critério;
- c) os currículos não são unificados, o que impediria a elaboração da prova;
- d) resultará na criação de cursinhos preparatórios para o teste;
- e) será uma reedição do vestibular no final do curso;
- f) o resultado irá quantificar problemas no produto final, e não no processo que o criou.

À vista do descrito acima, é nítido que os magníficos reitores previram a grande maioria das vantagens e desvantagens do novo modelo de avaliação, cuja aplicação se avizinhava.

Se a vida mostra que em tudo há o bônus e o ônus, ou como estabeleceu Newton em sua 3ª Lei – a de que toda força provoca uma contrária de mesmo tamanho e intensidade, conhecida como lei de ação e reação –, o fato que se pretende suscitar é o da necessidade de pesar o que é mais significativo à sociedade, seja realinhar as IES ou elitizar seus egressos. O que acontece é que quem acaba prejudicado é o aluno por ter passado por uma IES de nota ruim, já que a mesma terá uma outra chance, no ano seguinte, para recuperar-se e o aluno não mais.

Como o significado da palavra avaliação sugere – vem do Latim *a-valere*, que quer dizer dar valor a –, o termo por si só implica um posicionamento positivo ou negativo com relação ao objeto avaliado. Para Durham (1992) o argumento pelo qual a avaliação das

atividades universitárias vem sendo defendida no Brasil, sugere-o como um mecanismo necessário para promover a melhoria do ensino e o desenvolvimento da produção científica nas universidades, ainda que o percebido pela sociedade passe ao largo dessa perspectiva.

Para Trindade (1999, p.61) “os principais paradigmas da avaliação formam parte de um conflito de posições políticas, em que a busca da hegemonia e de produção de efeitos práticos superam muito a área da avaliação propriamente dita”. Na verdade é uma importante questão política, de interesse público, por produzir fortes e intensas implicações no sistema educativo e, portanto, na sociedade.

Outra forte constatação e consideravelmente problemática é que essas avaliações impostas pelos organismos externos às universidades provocam necessariamente a hierarquização das instituições, instaurando um regime de acirrada competição entre as mesmas. É relevante ressaltar que, no ambiente privado, a competitividade é um valor muito mais arraigado do que no ambiente das instituições públicas.

Muitos consideram que o Provão é um mecanismo de fechamento ou esvaziamento das universidades públicas, resultado das diretrizes políticas do atual Governo Federal. Contudo, na prática a avaliação acaba se tornando um instrumento de reconhecimento a elevada capacidade das instituições públicas, visto que seu desempenho é preponderante às IES particulares, provocando nestas pressão pelo medo de publicação de lista de “improdutivos” e de caça aos mesmos.

Entretanto, a expansão do ensino superior tem aumentado a necessidade de o sistema educacional prover jovens com determinadas habilidades e motivação para enfrentarem os contínuos desafios que a educação, treinamento, formação de pesquisador, e desenvolvimento do conhecimento lhes impõem. E, neste contexto, posiciona-se de maneira profícua, também, a avaliação institucional (Sguissardi, 1997).

O que se verifica na prática é que a grande maioria das IES particulares vem aplicando “cursinhos” intensivos para os alunos formandos prestarem o Provão e obterem, assim, um bom desempenho, o que mesmo assim não está acontecendo. Há aspecto positivo e negativo nesta prática. Relembrar ou esclarecer conceitos e postulados assimilados em fases iniciais é uma causa nobre. Contudo, tal prática pode vir a originar uma prática didática voltada apenas para o resultado do Provão, e concentrar esforços apenas nas fases finais dos cursos de graduação, “aparentando” que o que foi desenvolvido durante todo o curso foi significativo, podendo promover a mediocridade na academia.

Alguns professores são estimulados a “desenvolverem” suas provas de acordo com as questões cobradas no Provão. Muitos elaboram seus planos de ensino com base no que vem sendo pedido no Exame Nacional de Cursos, atitudes que, muitas das vezes, são aplaudidas ou consideradas como exemplares pelas coordenadorias de Curso. A preocupação com um bom conceito no Provão rebaixa a ciência a este tipo de comportamento, limitado e copioso, indo pela via mais curta ao invés da mais competente.

Registra Castro (1999, p.22) com surpreendente naturalidade que:

Em vez de ensinar, agora as faculdades vão treinar para o Provão. Afora um ou outro desgarrado, todos estudamos para a prova. E, quase sempre, essas são improvisadas, tanto na preparação quanto na correção. Em contraste, o Provão é um exame discutido, preparado e corrigido pelos melhores professores do país. Estudar para o Provão é estudar o que os grandes mestres consideraram os conhecimentos mais centrais da carreira.

A preocupação com bons resultados é levada a cabo pelos reitores das IES que pressionam seus diretores e coordenadores a obterem via seus alunos, bons conceitos no Exame Nacional de Cursos, pois tal desempenho garante-lhe a manutenção da autorização de funcionamento e atrai mais e novos alunos.

Indubitavelmente, a avaliação universitária é vista prioritariamente como um ponto de partida para as mudanças necessárias na instituição e no próprio sistema educacional. O que se questiona e se diverge é o seu efeito, seja o de fechar universidades, ou caçar licenças, ou ainda, mais grave, discriminar profissionais.

Salienta Sguissardi (1997) que o Provão não deve ter como objetivo a elaboração de um ranking entre os cursos ou instituições do país, mas que a universidade, como bem público, não pode ignorar a prestação de contas à sociedade que a mantém, assim como que a comunidade acadêmica não pode alienar-se do processo avaliativo.

Na prática é possível repensar a instituição universitária a partir da referida avaliação. Mais do que possível, é fundamental que isto ocorra. O Exame Nacional de Cursos deve ser assimilado como um organizador privilegiado das instituições universitárias, trazendo no seu âmago, o fenômeno do repensar-se a universidade enquanto produtora de conhecimento sob a égide do ensino, da pesquisa e da extensão.

Para Demo (1998, p.196) “a avaliação extra muros significa a necessidade de ver a universidade do ponto de vista da sociedade e da economia, sem com isso deturpar o ambiente próprio do mérito acadêmico”, uma vez que a avaliação intramuros é restrita e facilmente suspeita, não servindo como instrumento único de apuração da qualificação dos alunos.

O ponto chave em questão é o imediatismo no ensino. Destaca Queluz (1996) que na nossa realidade, a concepção de avaliação não é vista como uma ação na busca de pensar a prática e retomá-la, mas uma forma de julgar a prática e cristalizá-la. Parece que o Provão é um objetivo e não uma consequência. O importante é o processo de raciocínio e não a memorização, pois este último não contempla o processo de pensar.

É desta maneira de ver as coisas que emerge um pensamento individualista e conseqüentemente discriminador dos excluídos pelo seu mau desempenho, ao invés de, como se espera, provocar o repensar reflexivo e as investigações de sua prática presente.

Embora, como já destacado anteriormente, o Provão seja um instrumento imposto pelo Governo Federal, seus reflexos no ambiente das IES são impressionantes. Dada a classificação de uma instituição ou curso, o mercado passa a tê-la como atraente ou não. Isto é, o impacto causado com a colocação de uma IES, para a sociedade, pode garantir-lhe dias melhores quanto ao reconhecimento de seus egressos, quanto ao investimento de capital externo e, ainda, quanto a formação de convênios com fundos de pesquisa.

As mudanças provocadas pelo Exame Nacional de Cursos à rotina das IES passa, também, por uma melhor redefinição político-pedagógica e pela alocação de recursos e maior atenção aos cursos com desempenho ruim.

4.4.2 O Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM

A mais recente criação do Governo Federal, o ENEM vem afetar sobremaneira o *modus operandi* das IES. Trata-se de uma pretensa “garantia de vaga” aos alunos egressos do ensino de segundo grau, em uma IES, conforme sua classificação.

A Portaria nº 438 de 28 de maio de 1998 do Ministério da Educação e do Desporto, instituiu o Exame como procedimento de avaliação de desempenho do aluno, cujo planejamento, desenvolvimento, aplicação e apuração dos resultados fora atribuído ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP.

Esta prática pressupõe que os alunos provenientes do ensino médio tenham as mesmas condições de estudo, o que notoriamente não é verídico, e que podem ser avaliados de modo padronizado. Na verdade, o ENEM foi concebido nos mesmos moldes do Provão, com características e objetivos similares, embora a adesão dos alunos seja voluntária, fato este que lhe confere uma característica interessante.

As universidades particulares voltar-se-ão, também, para as escolas de segundo grau e isto provavelmente ensejará convênios e parcerias futuras entre ambas a fim de despertar em seus “futuros” alunos alguma espécie de vínculo. Trata-se, objetivamente, de conquistar novos alunos divulgando-lhes as melhores perspectivas, os últimos resultados aferidos, demonstrando sua estrutura e identificando seus aspectos positivos, com o propósito de agenciar novos valores às suas instituições.

Talvez seja o ENEM, o primeiro forte mecanismo de substituição ao exame vestibular. Para Gois (1999) o governo, com o ENEM, finalmente chegou a um método eficaz de avaliação dos estudantes de segundo grau, que futuramente tende a extinguir o vestibular.

Se no caso do Provão, a expectativa do resultado dos alunos provenientes das universidades públicas seja superior aos alunos das IES privadas, no ENEM os resultados estimados se invertem, pois é senso comum que o estudo de segundo grau ministrado nas escolas particulares é superior ao ministrado nas escolas públicas.

Cabe ao INEP estruturar um banco de dados e emitir os resultados, disponibilizando a quaisquer Instituições de Ensino Superior que demonstrem interesse, sobre a classificação dos alunos. Novamente, pouco ou nada de medidas reparadoras, ou comprometidas, com a melhoria do ensino ministrado nas escolas de segundo grau é alvo das preocupações, a exemplo do que se verifica com o Provão.

Embora enaltecido em verso e prosa por muitos, o ENEM, dadas as suas características e indefinições, é inócuo, inosso e insípido em sua essência. Visto que é opcional ao egresso e pode ser prestado repetidas vezes, e presta-se compulsoriamente aos interessados em cursos pós-médio, ou meramente profissionalizantes, em extinção, ou raros, em nosso meio.

Contudo, o ENEM tem demandado atenção especial às IES, visto que se constitui em um manancial sem precedentes de alunos de segundo grau mais qualificados, e pode se

constituir em uma fonte ímpar de bons profissionais. Quando as IES perceberem tal perspectiva, poderão balancear os incentivos a estes alunos mais bem dotados de inteligência e conseguir com que sua formação reflita na comunidade acadêmico-científica representando uma bandeira ao seu processo de transformação do alunado via desenvolvimento ou aprimoramento profissional e universitário.

O Exame Nacional do Ensino Médio é uma ferramenta que pode ser utilizada como uma perspectiva de, inclusive, elevar o conceito de uma IES, uma vez que ao selecionar os melhores alunos no ingresso, a possibilidade de prover o mercado de bons egressos é substancialmente ampliada.

4.4.3- O exame vestibular

Uma ferramenta antiga para seleção de candidatos ao acesso acadêmico, o vestibular sempre foi questionado em sua essência. Como o ensino superior em tempos idos era oferecido quase que totalitariamente por instituições públicas, e não havia condições para atender o contingente de interessados, o referido exame acabou por criar uma estrutura de cursos pré-vestibulares empregando muitos profissionais em empreendimentos respeitáveis, provocando em alguns casos, o esvaziamento de colégios secundaristas tradicionais.

Com a explosão do número de IES, o exame vestibular tende a deixar de ser tão concorrido. Certamente que outra realidade está para surgir, já vista em países desenvolvidos, onde o aluno é convidado a tomar parte do corpo discente em função de seu rendimento escolar aferido no segundo grau. Assim sendo, o ENEM tende a ser tal mecanismo de seleção que virá para substituir o exame vestibular.

A grande alteração promovida no vestibular, forma de acesso à universidade, foi a criação do vestibular vocacionado ou por área de conhecimento. Isto significa que o vestibulando não precisa comprovar conhecimentos em Física, Química ou Biologia para um futuro advogado, contrapondo-se ao modelo educacional vigente durante o primeiro e o segundo grau.

Não se pode omitir nem tampouco negar a criação de uma estrutura paralela muito forte, voltada para o desenvolvimento, execução e operacionalização do exame vestibular. Principalmente, porque cresce de modo assustador a gama de cuidados e precauções contra possíveis fraudes por transmissão de cola sob os mais criativos e pouco convencionais métodos.

Contudo, há uma considerável perda, que é a não consideração da redação como prova eliminatória. O profissional, produto final deste processo é um bacharel que não sabe redigir uma carta simples, ou produzir um artigo onde contemple suas idéias acerca de dado assunto ou tema, sem considerar as dificuldades dos alunos em expor suas idéias, que se observa no decorrer dos cursos de graduação.

Uma postura altamente impactante na forma de atuar das IES é que as universidades particulares acabam promovendo muitas chamadas de alunos para cursos como Odontologia e Medicina, a fim de assegurar a cobertura de seus custos operacionais.

Acreditam os envolvidos, que o exame vestibular, tal como é atualmente, tem seus dias contados. E não é difícil imaginar diferente. Com o crescimento acelerado das IES e a ampla abrangência da oferta de cursos, deve estar próximo o momento em que os cursos de graduação obedecerão a mesma sistemática dos de pós-graduação, ou seja, conforme o número de inscritos, haverá ou não o seu oferecimento.

Uma nova realidade vem sendo percebida com o lançamento de um Curso Sequencial pela UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí. Trata-se de uma abertura a interessados de

qualquer nível de escolaridade, para cursar disciplinas curriculares dos diversos cursos de graduação oferecidos pela mesma, conferindo aos seus frequentadores certificados de conclusão. Em suma, é a oficialização do que sempre foi prática das IES, com a possibilidade de alunos frequentarem as disciplinas em caráter especial.

Este novo produto universitário é muito atraente por facultar, ao solicitante, desenvolvimento naquilo que mais lhe é útil ou apraz. Contudo, ficam os alunos regulares e os professores expostos a novos colegas de sala que podem jamais ter trabalhado determinados conceitos, nivelando por baixo a turma, se bem que o contrário também poderá ser observado.

O vestibular vem se constituindo de uma peneira cuja trama é cada vez mais frouxa, visto que a quantidade de IES vêm crescendo em proporção maior ao desenvolvimento demográfico. O atendimento de uma demanda por ensino superior cada vez menos reprimida faz com que as instituições de ensino repensem seus instrumentos de seleção, imaginando-se que, em breve, tal instrumento deixará de existir.

Esta indagação é uma sombra no pensamento dos gestores das IES, pois além de congregar alunos com uma formação escolar inferior, o vestibular sempre foi um instrumento antipático à sociedade. O mercado, face a este mecanismo de seleção, nunca sugeriu instrumento melhor, mas sempre provocou debates acerca do tema.

4.4.4 O (des)estímulo à pesquisa

O desenvolvimento nacional passa pela necessidade de incentivo a área de Ciência e Tecnologia – C&T, requerendo a consolidação de centros de prática em que os indivíduos

possam interagir, testando suas descobertas e aplicações. Uma vez que estas comunidades estejam consolidadas, tendem a gerar sua própria dinâmica e a atrair novos conhecimentos, investimentos e talentos, requisitos essenciais ao progresso social.

Destaca a Constituição Federal de 1988 (artigo 207) 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”.

Corroborando a Constituição Estadual (1989), artigo 168, apresentando que “o ensino superior será desenvolvido com base na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, tendo como objetivos gerais a produção e a difusão do conhecimento e a formação de recursos humanos para o mercado de trabalho”.

Tais normas e preceitos não são praticados a contento pelas IES. A indissociabilidade entre as três dimensões de uma IES tem sido burlada, ou descumprida. A autonomia universitária vem sendo discutida pela comunidade acadêmico-científica e sempre provocou debates acalorados, visto o distanciamento entre discurso e prática.

Para que a C&T brasileira se fortaleça, segundo Morhy (1999) é fundamental que sejam definidos os papéis das universidades e dos institutos de pesquisa, bem como sejam revistos, recuperados e multiplicados os seus níveis de investimentos e a sua modernização gerencial. Integram uma visão estratégica: cuidados especiais com a iniciação científica e com a pós-graduação - matrizes formadoras de recursos humanos altamente qualificados para a nova sociedade do conhecimento.

Além disso, ao tempo em que reivindica recursos adicionais, a comunidade científico-tecnológica deve estar totalmente aberta às exigências e à avaliação de seu desempenho, segundo parâmetros nacionais e internacionais de qualidade.

O dinamismo das sociedades atuais depende do desenvolvimento científico-tecnológico fundamentado, especialmente, na ênfase à produção de conhecimento.

Tendo as bolsas de estudo se tornado escassas, sendo praticamente uma exceção na vida acadêmica, o resultado final é o empobrecimento do ensino. A maioria das universidades privadas não podem ou não tem investido em pesquisa. Embora não haja relação exclusiva entre o volume de pesquisas realizadas e a qualidade do ensino, não se pode negar a relação íntima entre ambas, pois ao aluno bolsista lhe é compulsória a pesquisa.

Freire (1999, p.32) sentencia com propriedade que “não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino”, pois ambos devem andar de mãos dadas ao invés de atadas.

Para Demo (1998) não se produz ciência, como entendida academicamente, mas produz-se saber, entendido como consciência crítica. Por tal fato, o centro da pesquisa configura-se como a arte de questionar de modo crítico e criativo a fim de melhor intervir na realidade, e por isso, pesquisar é um princípio educativo, constituindo-se na mola mestra do “aprender a aprender”.

Coaduna-se Souza (1991, p.153) reforçando que:

A missão da universidade assenta sobre o fulcro fundamental do cultivo do saber organizado. Isto implica a cultura humana acumulada e codificada em critérios científicos, bem como a inovação cultural que a ela se acrescenta pela ação das novas gerações. Daí que o ensino não se pode divorciar da pesquisa e ambos se desdobram nas aplicações práticas da extensão universitária, que busca utilitariamente o benefício da comunidade.

Ainda salienta Demo (1998, p.175) que à política científica carece incluir a preocupação de ligar pesquisa básica, que deveria permanecer no espaço acadêmico, com pesquisa aplicada, no sistema produtivo. “Esta conjugação é ainda incipiente, mas poderia significar oportunidade crucial, tanto para a universidade (educação e ciência para o desenvolvimento) quanto para o sistema produtivo (modernidade e competitividade)”.

Contudo, o volume de bolsas oferecidas por CAPES¹² e CNPq¹³ – principais agências de financiamento da pesquisa em pós-graduação – vem sofrendo redução drástica. Ações bastante criativas ou surpreendentes vêm sendo tomadas pelas universidades e seus alunos, no sentido de atender a um número maior de beneficiados. É o caso da divisão de bolsas por alunos.

Girando em torno de seis salários mínimos (um salário mínimo é de R\$136,00 – cento e trinta e seis reais) a bolsa para um aluno cursando mestrado, àqueles poucos que são agraciados com tal auxílio em seu nome – em alguns cursos da UFSC – “têm” que dividi-la pela metade com outro aluno mestrando.

Esta “socialização” de bolsas de estudo tem aspectos positivos e negativos. Embora esta atitude esteja envolta em criatividade, postura de pessoas voltadas para solucionar a falta de recursos, não é uma prática generalizada. Assim, se em determinados cursos, o dobro de pessoas tem garantido uma remuneração fixa para desenvolver sua pesquisa, em outros cursos as pessoas a têm de forma integral, configurando subjetividade ou critérios inconstantes.

Nas IES filiadas à ACAFE, bolsas para a graduação estão consignadas apenas ao artigo 170 da Constituição Estadual (1989), que destina 5% do orçamento estadual da educação para as instituições fundacionais estaduais de ensino superior. E por tentenciar atender a muitos, geralmente sua distribuição não cobre 100% da mensalidade.

Talvez seja interessante ressaltar que o governo estadual atual retomou o repasse desta verba, prática que o governo anterior não houvera cumprido, dadas as dificuldades financeiras pelas quais se caracterizou.

¹² Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura, criada em 1951 e transformada em Fundação Pública em 1992.

¹³ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, vinculado ao Ministério de Ciência e Tecnologia - MCT, criado em 1951 e transformada em Fundação de Direito Privado em 1974.

O estímulo à pesquisa é uma prática que precisa ser revista pelas IES. Observa-se que a vocação para tal prática tem se restringido e muito às IES públicas, chamadas de “federais”. O ensino superior exige que sejam partilhados os três momentos: ensino, pesquisa e extensão, embora a mescla com profissionais experientes extra-academicamente também seja um requisito a ser atendido.

No momento em que o mercado e as IES andarem ladeados, o resultado para ambos será mais significativo, promovendo a redução dos pensamentos conflitantes dos alunos entre teoria e prática, além de uma adequada *praxis* docente.

4.4.5 Estrutura multicampi

Segundo Ferreira (1988), o termo “campi” designa o plural de campus, que corresponde ao conjunto de edifícios e terrenos de uma universidade. Assim, multicampi indica o conjunto de campi de uma IES. Vai longe o tempo em que a universidade situava-se num único espaço geográfico conglomerado ou próximo.

Atualmente, o verificado é que as IES espalham-se por uma região, ou estado, ou até país. Se a universidade deve ir aonde o aluno está – parafraseando Milton Nascimento – ela vem cumprindo sua missão.

Conforme Vahl (1980), a expansão do ensino superior, deu-se principalmente nas regiões sócio-economicamente mais desenvolvidas evidenciando a procura por uma clientela capaz de pagar bem o ensino recebido, refletindo, de modo claro, suas aspirações em atuar nas regiões mais promissoras economicamente ao empreendimento.

No âmbito da educação superior catarinense, tal particularidade vem se repetindo nos dias atuais. Esta busca por instalar unidades avançadas ou campus em municípios potenciais

economicamente é uma prática de prospecção que também afeta o *modus operandi* das IES. Trata-se de um exercício de visualização de locais inexplorados, com perfil adequado e uma boa dose de levantamento estatístico e financeiro.

Sabe-se, contudo, que nenhuma relação de projeções tem garantida sua causalidade em relação a custo-benefício. Ao contrário, existem percalços imprevisíveis. Além disso, o custo operacional é alto inicialmente, pois a estrutura física é a parte mais onerosa e a principal questão em relação ao endividamento das IES.

Este endividamento é ampliado pois a universidade brasileira não conta com recursos patrocinadores do meio empresarial para a manutenção da infra-estrutura de salas de aula, e pior, atualização da biblioteca e renovação dos equipamentos laboratoriais. (Roesch, 1996)

Uma consequência salutar desta estrutura multicampi, é que acaba por fazer com que desperte a competição entre as unidades de uma mesma IES. Se um Campus “X” obtém um conceito superior a um Campus “Y”, logo esta e as demais tratarão de recuperar-se, implementando ações mais agressivas, revendo suas políticas operacionais e remanejando ou renovando seu quadro de professores.

Segundo Lesbaupin (1999, p.141), “a diversificação organizacional das instituições de ensino superior atende, pois, às necessidades de adequar esse nível de ensino às rápidas mudanças na expansão do conhecimento e das transformações tecnológicas e, em consequência, na produção de bens e serviços”.

A necessidade de formar um novo tipo de trabalhador e de homem, com maior e melhor carga de conhecimentos, exige mudanças nos papéis sociais da educação e, conseqüentemente, na natureza e na organização do sistema educacional nacional.

Atender à expectativas locais ou regionais, passa a ser uma bandeira mercadológica para as instituições universitárias privadas, posto que a oferta de cursos dá-se pela vocação

comercial local, e aos anseios do grupo empresarial que tanto economicamente quanto politicamente fazem predominar seus objetivos.

É factível conceber que determinada indústria, ou grupo, “banque” um investimento do porte de uma IES para desenvolver seu pessoal e conseqüentemente obter maior produtividade. Não é caso de condenar tal iniciativa, pois ainda assim, a comunidade é beneficiada.

A estrutura “multicampilizada” é um dos principais produtos das IES para abocanhar uma maior abrangência do mercado, além de consignar-se em uma oportunidade excelente de segmentá-lo segundo os interesses regionais quanto ao perfil profissiográfico esperado.

É muito provável que esta prática seja reflexo de um mercado altamente diversificado e de uma demanda por qualificação profissional regionalizada, específica e sazonal. Desta leitura, pode-se imaginar como o mercado impacta a operacionalidade de uma IES, especificamente ditando aonde é mais atraente instalar-se.

4.4.6 Os cursos e suas grades curriculares

Antes de atender às necessidades, ou perfil, da região, os cursos de graduação, em especial, vem ao encontro de uma série de reivindicações dos Conselhos Federais e Regionais Profissionais, ao Ministério da Educação e do Desporto e à própria comunidade acadêmico-científica.

Trata-se de um paradoxo de difícil digestão: ser especialista em generalidades. Alia-se a este dilema, a necessidade de reduzir o tempo de execução dos cursos sem perder conteúdo e associar um maior número de estágios e pesquisas sem qualquer caráter de prolixidade.

É o que postula Demo (1998, p.174) ao declarar que “uma face crucial da política científica será sempre a reconstrução curricular, para admitir sua integração na pesquisa como princípio científico e educativo”, onde a mudança mais sensível está em subjugar o currículo à pesquisa em todos os sentidos.

Para Cohen (1999) os currículos no Brasil são muito focados, levando a uma “especialização precoce”, pois uma vez que a sociedade caminha para um período de mudanças profundas e rápidas, envolvendo a prática de atividades multidisciplinares, realizadas em equipe, e numa situação dessas a rigidez pode ser altamente prejudicial. É preciso transformar o sistema para que o enfoque seja cada vez mais horizontal, sem o aprofundamento em detalhes sem razão de ser.

Isto não deixa de ser um equívoco. O grande diferencial que um curso universitário poderia dispor, fosse este de graduação ou pós-graduação, seria a titulação ou experiência de seu corpo docente. O principal apelo ou atrativo, dependendo do caso, deveria estar fundamentado na capacitação de seus professores e não por serem mais específicos ou genéricos, ou ainda, em função de uma boa nota (entenda-se classificação) obtida no Provão ou, em última análise, pela sua localização geográfica.

Há que se atentar para o descrito por Trindade (1999, p.89) ao abordar que uma

outra questão crítica é a problemática da universidade diante do contexto da globalização. Se o processo de mundialização do mercado for aplicado no campo da educação superior, ele implantará um modelo mundial de ensino superior estandardizado, no qual o Estado desaparecerá e o mercado moldará os currículos e as carreiras.

Os cursos de graduação podem, e devem, ter suas grades curriculares revistas, cujo foco esteja voltado para melhoria de qualidade, profundidade e pesquisa, sem os desencontros de disciplinas causadores de desgaste e desânimo, além das verificadas repetições de um mesmo conteúdo.

É prioritário às IES definir uma linha de atuação cuja coerência, embora possa ser questionada, deva estar bem difundida e jamais obscura. À Sêneca é creditada a frase: “não há vento favorável para quem não sabe aonde vai”, que contém a essência de tal idéia. É pontual que as instituições edifiquem as grades curriculares de seus cursos fundamentados em um projeto pedagógico que contemple a essência do pensamento científico, associado à formação específica na área de qualificação, amparado por debates provocados por leituras atualizadas e estimulantes.

Um curso de graduação não é uma especialização e, portanto, é extremamente importante prover ao acadêmico a compreensão de uma interdisciplinaridade curricular para formá-lo profissionalmente para, em seguida, despertar-lhe o interesse em mergulhar com afinco naquilo que mais lhe seja adequado, atraente ou necessário, ingressando, aí sim, em um curso de pós-graduação, e especializando-se.

É perceptível, aliás, que se encontra em escala crescente, a oferta de cursos de pós-graduação especialização (*lato sensu*), mestrado (*strictu sensu*) e doutorado. Cursos de mestrado e doutorado chegam a ser oferecidos pela televisão, fortemente carregadas de um discurso mercadológico, onde o foco está centrado na competitividade profissional e não na vocação científica.

Programas à distância de pós-graduação – por Internet ou vídeo conferência, embora ainda não regulamentados pelo Ministério da Educação, vêm ocupando parcela considerável no mercado. Ainda que as escolas de renome não venham investindo maciçamente nestes programas, a autonomia dos alunos e os preços reduzidos são alguns dos principais atrativos.

Como as IES precisam atentar para as tendências do mercado quanto a práticas didático-pedagógicas inovadoras, o caminho que lhes cabe trilhar está fadado à contemplação de novas formas de oferecimento de cursos. O efeito de novas tecnologias, incêssantemente dispostas no mercado, voltadas para o ensino é de tal monta que as instituições vêm-se

compelidas a aderir a estas novas formas de atuação sem, no entanto, dispor de *know-how* suficiente.

O ambiente tecnológico é uma outra preocupação que o mercado impõe às IES, visto que nele se encerra um ampliado leque de perspectivas e tendências que as escolas superiores precisam estar atentas para não andarem na contramão da história e responder prontamente ao que lhe é exigido.

4.4.7 Corpo docente e discente

O corpo docente das instituições vem passando por significativa melhora, visto é que não se admite mais a participação, no processo de seleção, de um candidato que não esteja, pelo menos, cursando um curso de mestrado. As IES têm se mostrado comprometidas com a qualidade de seus profissionais por perceber que deles depende bom respaldo científico e, principalmente, bons egressos.

Esta “pressão por qualificação” do corpo docente que vem sendo posta em prática pelas IES tem duas vertentes. De um lado consubstancia-se por provê-las de professores atualizados e com um nível de conhecimento mínimo necessário às exigências do ensino, e em paralelo, por elevar o conceito da instituição frente aos critérios de avaliação institucional apurado pela CAPES.

Tal postura, contudo, é ironizada por Buarque (1992, p.15) quando aborda a questão da burocracia no ambiente universitário. Segundo ele, “por força da burocracia acadêmica, Aristóteles, Sócrates, Edson, Bell, Picasso seriam recusados como professores de qualquer universidade brasileira: porque não tinham títulos. Presa na burocratização, a universidade perdeu o respeito à competência que não fosse legalizada por diplomas”.

Embora esta realidade seja factível, um dos problemas centrais da educação em nosso país ainda é a falta de qualificação dos professores. Segundo Cohen (1999, p.17) “mesmo quando se propõem métodos modernos de ensino, alguns apoiados no uso de tecnologia, verifica-se que o professor ensina mecanicamente”.

A eliminação deste problema perpassa o dia-a-dia acadêmico e pode ter origem na própria graduação. Implementar um programa de reciclagem de técnicas de ensino talvez fosse uma boa solução para médio prazo, embora para alguns docentes falte até mesmo habilidade para utilizar transparência corretamente.

Algumas instituições de ensino superior têm firmado convênios com outras IES para qualificação de seu corpo docente. Tais parcerias podem ser nacionais ou não, e tem como premissa o compromisso de elevar a titulação de sua equipe de professores.

Afirma Fernandes (1966, p.297) que a coletividade espera das universidades e de seus mestres uma influência que deve se manifestar em direções construtivas, como o reconhecimento das estruturas e da organização dos sistemas sociais, com a prerrogativa do saber científico e, com o exercício constante de um pensamento reflexivo e crítico. Pois “o professor é um agente social cuja atividade não se relaciona somente com a transmissão de conhecimentos e com a educação”.

Entretanto, dada a assunção de que o aluno é, também, um cliente para as IES, o professorado acaba se tornando um profissional liberal do ensino – não apenas da educação –, demandando-lhe desenvolver técnicas didático-pedagógicas com o maior grau de entretenimento possível, pois além de despertar a curiosidade e incutir a disciplina, cabe a mágica de orientar o aluno em suas direções e desejos, e de ser um “marketeiro” vendedor do conhecimento e das emoções que a prática acadêmica pode propiciar.

Ressalta Cohen (1999) que é primordial estimular a atividade dos alunos combinando estratégias envolventes e participativas. Desta política de bem atender o aluno, ou tê-lo como

cliente, acaba-se por ampliar o “jogo de cintura” de funcionários e professores, uns preocupados em bem servir, atender, e outros preocupados em ensinar com o rigor científico recomendado despertando o envolvimento de todos os seus alunos.

Para Tachizawa (1999, p.65) “os *clientes internos* são representados pelos funcionários das IES e, principalmente pelos alunos/estudantes. O aluno, embora seja *cliente interno*, por conviver com a IES e dela receber conhecimentos ao longo do processo ensino – aprendizagem, também pode ser considerado *cliente externo*”. Em uma outra dimensão, a instituição presta serviços aos alunos, que contratam, utilizam e pagam mensalidades escolares por conta disso, “podendo, portanto, ser considerados os *clientes* da IES”.

Com isto, a imagem do professor perante seu alunado é associada ao carisma que lhe é inerente, o que lhe confere destaque e preferência ante os demais. Os mais burocráticos ou formais acabam por provocar discordâncias ou questionamentos sobre sua didática. É necessário, e esperado do professor, convergir o velho estilo “cuspe-giz” com a prática de aulas pelo método indutivo-dedutivo, onde o professor e os alunos, através do diálogo, debatem, discutem e resolvem questões específicas.

Embora o discurso da maioria das IES culturalmente repila a idéia de que o aluno é seu cliente, suas posturas operacionais não denotam qualquer distanciamento desta prerrogativa. Esforça-se, sobremaneira, em oferecer formação de qualidade, com cursos cuja titulação seja contemporânea, com ambiente aprazível e aulas didaticamente estimulantes.

O arroxó salarial promovido à classe de professores é outro ponto a destacar. Os docentes de maior experiência ou renome, são os mais bem pagos e procurados para ministrar cursos de treinamento e/ou consultorias a empresas. Na Universidade Federal, por exemplo, boa parte dos bons professores requereu aposentadoria proporcional para se dedicarem a esta atividade.

Esta perspectiva economicamente atraente faz com que alguns de maior renome, ainda em atividade, tratem de colocar seus alunos orientandos de mestrado para lecionar em seu lugar, dedicando-se a atividades de consultoria e assessoria extra-universitária, como uma forma de manterem seus antigos padrões de vida.

Nas universidades particulares, contudo, boa parte dos professores também possui atividade profissional extra-acadêmica, não lhes permitindo dedicação exclusiva, o que de um lado contribui para ilustrar suas aulas com exemplos atuais, mas de outro lhe toma tempo precioso para poder se dedicar a pesquisas aprofundadas acerca do conteúdo que ministra.

Dentre estes professores, chamados de horistas ou aulistas (aquele cuja remuneração ou vencimentos dá-se pela proporção direta ao volume de horas-aula que ministra), encontra-se um outro grupo que se dedica exclusivamente à vida acadêmica, que precisa abarcar diversas disciplinas para poder fazer jus a um salário razoável, e custear seus mestrados e doutorados além de um padrão de vida condizente. Aliás, algumas IES contemplam em seu discurso a preferência por professores que exerçam outra atividade profissional.

As críticas mais contundentes dos professores às IES, segundo Roesch (1996), dizem respeito às relações que a universidade ainda não estreitou a contento com o meio empresarial, pois embora os professores individualmente tenham influência e contatos com empresários (alguns seus alunos ou ex-alunos), a universidade como instituição não estabelece mecanismos de aproximação com as empresas como poderia e deveria.

Como declarou o Conde de La Rochefoucauld, em nossa cultura “o mundo recompensa com maior frequência as aparências do mérito do que o próprio mérito”. Neste contexto, além da responsabilidade dos professores cabe aos alunos portarem-se como dignos do processo de formação cultural e profissional, não esperando apenas pelo título, mas posicionando-se ou contrapondo-se a um modelo educacional não adequado às suas expectativas, não deixando que as IES ditem exclusivamente e ditatorialmente seu destino.

Tal postura, além de dividir responsabilidades promove o engrandecimento da universidade como instituição.

Saber posicionar-se não é missão simples ao alunado pois observa-se que o acesso a um curso de terceiro grau dá-se cada vez mais cedo aos jovens, o que pode provocar dúvidas quanto à adequação de sua escolha. Alunos que estão por ingressar na universidade se deparam com um instigante dilema: preparar-se segundo suas habilidades, capacidades e interesses, ao passo que é importante se qualificar para atender às necessidades do mercado, pois tal adequação pode lhe conferir um futuro mais ou menos certo. Ou seja, numa concepção metafórica, como o marisco que tem de um lado o mar e de outro a rocha.

Idiosincrasia à parte, sob seus ombros põe-se, prematuramente, questões nem sempre convergentes, cujo cerne seja, de um lado a prática da busca pela auto-realização, e de outro, a importância de ter seu *curriculum vitae* facilmente comercializável.

Agregue-se a este embroglio que, mesmo sendo o corpo discente parte especial no contexto das IES, segundo Souza (1991, p.152) “a impressão que se tem é que, em política educacional, atualmente, tudo é lembrado – o prédio escolar, os direitos dos professores, a autonomia da universidade, as formas de eleger reitores, as verbas para o orçamento, etc. –, menos o aluno”.

Cabe ao alunado conquistar ainda maior e efetiva participação em todos os comitês colegiados da instituição, sem prejuízo de manterem os seus próprios órgãos de representação como os Diretórios ou Centros Acadêmicos, por exemplo. Além desta participação em colegiados é mister sentar-se à mesa para discutir e interagir nos debates concernentes à mudanças no conteúdo programático e ementa das disciplinas, pois em última instância, é sobre eles que lhe recairão o bônus ou o ônus por conhecer, ou não, dado tema ou conteúdo.

Pressupondo que o aluno é a própria razão de ser do ensino, toda a parafernália de sistema de ensino: rede escolar, administração macro e microeducacionais, legislação,

recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos, existe, em última análise, para servi-lo (Souza, 1991).

Provavelmente, quando se der tal descoberta por parte do corpo discente, tal reposicionamento irá causar um impacto bastante significativo na forma de atuar das IES, pois deslocará o centro das decisões dos gabinetes de vices ou pró-reitores para os centros acadêmicos, se não exclusiva mas compartilhadamente.

Gadotti (1998, p.120) complementa tal pensamento, expondo que “o estudante brasileiro precisa hoje reinventar a universidade. Não pode esperar que a *universidade burocrática* o faça espontaneamente”.

Uma questão que confunde a cabeça dos alunos é a necessidade por qualificar-se sempre e mais. Conforme Lago (2000) a senha é não sair da escola. O segredo é nunca parar de estudar para crescer profissionalmente, pois a antiga presunção de estar formado, foi substituída pela de conclusão, apenas, de um estágio nas suas carreiras.

Algumas IES vêm acrescentando nas grades curriculares de seus cursos de graduação, disciplinas denominadas de “Tópicos Emergentes”, ou algo que o valha, com o intuito de informar seus futuros profissionais, não muito afeitos a leitura seja por falta de estímulo ou de interesse, e despertar-lhes a necessidade de regressarem aos “bancos” escolares para cursos de pós-graduação.

O mercado profissional, embora altamente competitivo, é promissor e cheio de perspectivas a serem identificadas por alunos e instituições de ensino. Se a tarefa exige um exercício mais aprofundado de detecção de oportunidades e ameaças, cabe as IES acionar as antenas e captar os mais promissores sinais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desta dissertação permitiu que fossem alcançados alguns resultados interessantes. Em primeiro lugar, pôde-se observar que, de fato, a forma de atuação e a expansão das IES pesquisadas têm ocorrido conforme os fatores de mercado vem se processando na sociedade.

Algumas dimensões foram analisadas como o advento do Provão, a estrutura multicampi, o ENEM, o estímulo à pesquisa, as grades curriculares, o corpo docente e discente e o exame vestibular. No entanto, não se pode determinar que estas dimensões de leitura sejam únicas nem que estejam isentas de incorreções dado que, neste estudo, os fatores legais e sociais não foram abordados com maior profundidade.

Em segundo lugar, observou-se que o contexto regional apresenta algumas nuances específicas como a demasiada concentração de organizações do setor terciário e instituições públicas governamentais, onde há necessidade de profissionais qualificados, essência de uma boa prestação de serviços, gerando uma demanda maior por cursos de graduação.

O estudo de caso foi o método de pesquisa utilizado por se caracterizar em uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro de seu contexto, contribuindo com inferências que traduzem a seqüência da mudança e as relações causais entre as variáveis mercado e forma de atuação das IES.

Não foi considerada a ampliação da oferta dos cursos de graduação da UFSC e da UDESC, nem tampouco, o impacto das medidas político-sócio-educacionais implementadas no período em questão pelo Governo Federal, caracterizando uma boa perspectiva para a continuidade deste estudo.

Cabe destacar que a não opção pela UFSC e UDESC deu-se em função do estudo buscar diagnosticar como o modo de atuação e as políticas operacionais das IES refletem as imposições ou exigências do mercado, notadamente no período de 1990 a 1999, espaço cronológico em que se verificou um aumento espantoso no número de universidades e escolas superiores na Grande Florianópolis.

Ao fundamentar teoricamente esta dissertação, especificamente no que tange à origem e evolução das Instituições de Ensino Superior no país, muito do que se presencia hoje, cujas alterações são atribuídas à sociedade e ao mercado, puderam ser clareadas e até mesmo previsíveis, pois a maioria delas já haviam sido anunciadas noutro tempo. Dada esta constatação, supõe-se que alguns dissabores poderiam ter sido atenuados e determinados problemas até mesmo evitados.

Os Diretores entrevistados das IES da Grande Florianópolis foram uníssomos ao responder que a constituição de suas instituições e a opção pela oferta dos cursos atuais obedeceu, além de uma demanda reprimida por estabelecimentos de ensino superior, a uma estratégia de mercado bem delineada, associada a uma engenharia econômica muito apurada.

Verificou-se que a tendência para a abertura de cursos de graduação dá-se pela linha daqueles considerados como “emergentes” ou “da moda”, ou ainda, “de futuro”. Isto é, as Instituições de Ensino Superior – IES ao abrirem suas portas, o tem feito oferecendo cursos de graduação em Administração, Comércio Exterior, Turismo, Hotelaria e Engenharias em maior frequência do que em relação às outras áreas científicas.

Não se observa, portanto, a oferta de um novo Curso de Graduação em Filosofia, Antropologia ou História, só para citar alguns. Tal postura é perigosa para as IES pois podem levá-las a incorrer na mesmice e se preocuparem apenas com aquilo que o mercado espera ou carece. Talvez um diferencial seja exatamente o contrário. Além do mais, por mais potencial que pareça, todo mercado é saturável e toda demanda, ainda que reprimida, se extingue.

O desenvolvimento deste projeto proporcionou uma nova leitura do sistema de ensino superior na região florianopolitana. Muitos ingredientes foram adicionados ao dia-a-dia das universidades nesta última década. Na Grande Florianópolis, houve um considerável aumento do número de Instituições de Ensino Superior nos dez anos que foram considerados para este estudo, saltando de duas para seis, triplicando pois, as opções e aumentando o número de vagas para novos alunos.

Sabe-se que no mesmo período, a Grande Florianópolis não teve sua população triplicada, favorecendo a uma maior e mais intensa pulverização da oferta e distribuição de conhecimento, via ensino de terceiro grau.

Embora a tendência verificada seja a proliferação de instituições mantidas por mensalidades – instituições particulares, espera-se que a educação do futuro seja muito mais democrática, menos excludente, não idealizada como um empreendimento ou um grande *business*, mas imbuída de uma prática acadêmico-científica zelosa, cujo modelo pautar-se pela investigação sistemática e economicamente desinteressada.

A universidade brasileira, com cerca de oito décadas de existência, sempre esteve à mercê dos problemas sociais e das ingerências políticas que marcaram nossa história. Foi e é alvo da “elite econômica” dominante, que via de regra, não comunga dos mesmos interesses da “elite pensante”.

Dentre as dimensões analisadas, as duas mais significativas, ou promotoras de maior impacto e merecedoras de maior destaque são o advento do Provão e a estrutura múltipla de campus de uma mesma IES.

Do ponto de vista da sua concepção, o Provão é para as IES Públicas uma forma de confirmação do seu qualificado desempenho. Embora as Federais tenham sido contra seu advento, para elas o Exame Nacional de Cursos constitui-se em uma ferramenta que corrobora

sua imagem de centros de excelência na formação de capital intelectual, nas esferas de atuação das IES: ensino, pesquisa e extensão.

Uma destas causas é, certamente, a alta qualificação do seu corpo docente, reflexos de uma época em que as bolsas de estudo para mestrado e doutorado no exterior eram concedidas com maior frequência.

Para as Instituições de Ensino Superior particulares (fundacionais ou privadas), o Provão é o fiel da balança, ou seja, é o instrumento que provoca a maior ou a menor aceitação da IES na sociedade e, conseqüentemente, no mercado. Embora a qualidade de ensino seja um discurso comum, todas concentram esforços para que seus cursos de graduação atinjam o melhor conceito possível, uma vez que tal resultado repercute-lhe mercadologicamente.

Aventada a hipótese de estabelecer uma autonomia definitiva e verdadeira às universidades públicas, lhe impuseram a necessidade de estabelecer um critério de comparação com as universidades particulares, a fim de comprovar a sua eficiência, eficácia e efetividade. Tal critério, denominado tecnicamente de Exame Nacional de Cursos, acabou sendo popularmente batizado de Provão, cuja alcunha pejorativa distancia-se do vulto que se esperava consignar a tal processo.

Este mecanismo de avaliação aplicado aos formandos, certamente proporcionaria uma noção precisa do desempenho de uma instituição perante a outra, resultando em uma ferramenta de reflexão e *insight* das IES. Sabe-se, contudo, que exceto por provocar o fechamento de umas tantas instituições particulares cuja *performance* deu-se abaixo da crítica, quem acabou prejudicado foram os alunos, pois acabam sendo discriminados na sua vida profissional se o desempenho de sua IES não for satisfatório.

Mesmo com os problemas que lhe são peculiares, não há um instrumento que contemple, unicamente, transparência e objetividade como o exame vestibular e, a menos que o ENEM seja revisto, nem ele tampouco, é um instrumento adequado.

Outro fato a se destacar, é que a pesquisa vem sendo negligenciada pela maioria das IES. Cada vez mais, as condições para pesquisa são privilégio de poucos. Parece plausível que a saída para as universidades públicas seja a de constituírem-se em centros de pesquisa, pois pela sua própria tradição e condições de trabalho propiciadas aos seus docentes assim se justificariam.

Quanto aos docentes, predominam nas IES os professores horistas, que sem incentivos ou condições para pesquisar acabam disponibilizando uma educação desatualizada, incapaz de verificar se esta é concernente à prática, tornando-se meros reprodutores de literatura. E o que é mais grave, impossibilitados de investigar pelas próprias mãos novas alternativas e, conseqüentemente cerceados de evoluir cientificamente.

Compreender a relação entre as IES e o alunado é de extrema importância para uma adequada leitura do contexto acadêmico, pois reconhecida pela sociedade como uma importante etapa no *continuum* da formação do indivíduo profissionalmente, a universidade segue como referencial cultural, visto que é a principal promotora do saber científico, não devendo temer instrumentos avaliadores, a não ser por reconhecer sua falta de habilidade ou capacidade.

Ao vivenciar como aluno e como professor muitos dos problemas aqui destacados, se tornou menos difícil identificar alguns problemas e, principalmente, constatar algumas surpreendentes realidades. O dilema das IES é curioso mas não se constitui de difícil alinhamento. Bons gestores, políticas didático-pedagógicas transparentes e atuação coerente, despida de vaidade, se constituem de um bom caminho a trilhar para poder não somente se adaptar ao mercado mas, sobremaneira, criar seu próprio espaço estruturado em um diferencial competitivo essencialmente científico.

O domínio do marketing, da engenharia econômica e do pensamento administrativo são as ferramentas de que as IES dispõem para reagir e posicionar-se ante a tais obstáculos

como oportunidades e não ameaças. A combinação destas três vertentes do arcabouço teórico-científico da administração certamente proverá os gestores das universidades de recursos eficazes e exequíveis visando conciliar a educação, a cultura e a ciência no ambiente universitário, sem macular os interesses da sociedade nem tampouco os seus próprios.

Nesta perspectiva, os responsáveis pela condução institucional das IES, devem articular condições favorecedoras, assessorando as coordenadorias dos cursos na definição de caminhos, discutindo uma sistemática de trabalho, buscando unidade e globalidade, respeitando os ritmos de cada curso e sua organização interna, refletindo sobre sua história, tradição e evolução, sem perder de vista, sob qualquer hipótese, seu compromisso com a ciência.

As conseqüências de uma economia centrada em resultados, na capacidade de produção e na produtividade por excelência, donde o sistema de mercado se fortalece, são de enorme impacto não apenas para a universidade, mas também para a educação em geral. Seus efeitos são enormes: exige ensinar a pensar e repensar, saber comunicar-se com eficiência e eficácia, saber pesquisar com critério e rigor, ter e praticar raciocínio lógico, fazer sínteses e elaborações teóricas cujo apego científico salte aos olhos, saber organizar seu próprio trabalho, ter disciplina para o trabalho, ser independente e autônoma, saber articular conhecimento com prática, e ser, ao mesmo tempo, aprendiz e mestre, além de disposta a expor-se.

Assim sendo, verificou-se que a economia de mercado opera fortíssimo impacto na forma de atuar das Instituições de Ensino Superior, visto ser a responsável por exigir da universidade sua redefinição, reposicionamento e reorganização, para ser competitiva, atraente, vanguardista ou simplesmente corresponder aos anseios da sociedade.

É sob este espectro que podemos delinear a panorâmica da forma de atuação das Instituições de Ensino Superior, frente aos ditames da economia de mercado, tão atendida

para o que é da moda e muito envolvida com projeções econômicas de ganhos e perdas, embora consciente de seu papel social: formar o homem do amanhã.

Além das tendências do ensino superior em relação ao oferecimento de cursos, de vagas, na forma de acesso e sua expansão, o levantamento da quantidade de IES na região metropolitana de Florianópolis, no período de 1990 a 1999 e a identificação dos produtos e processos existentes e potenciais nas IES, contribuíram para que tal pressuposição fosse confirmada.

O objetivo geral desta dissertação foi verificar se as condições ambientais externas, especificamente no que diz respeito ao mercado, provocaram e provocam mudanças ou a necessidade de redefinição das políticas e diretrizes operacionais das IES. Seu valor residiu em pautar-se pela originalidade e ineditismo, visto que não havia literatura disponível que contemplasse uma perspectiva em que estivessem associados o mercado e o *modus operandi* das IES. Esta carência foi, provavelmente, uma das limitações em promover resultados melhores ou mais precisos.

Portanto, era condição *sinequanon* compreender a origem das IES, sua sistemática de ingresso e como se estabelece sua dinâmica organizacional, do ponto de vista do planejamento e do seu *modus operandi*, além de identificar como se deu a origem das instituições de ensino superior no Brasil.

O que será da universidade é praticamente impossível prever. Contudo, embora ao longo de sua história desfrute de uma limitada capacidade de gerir-se, ela vem demonstrando boa capacidade de resposta ao mercado, visto que constantemente implementa mudanças operacionais inovadoras e surpreendentes. Para isto é necessário que sua vocação de formadora de profissionais e, conseqüentemente da sociedade, não seja relegado a um plano menos importante.

Exemplificadas, tais mudanças foram contempladas por este estudo, ao permear a nova forma de distribuição de seus campi; do redesenho de suas estratégias frente as imposições ministeriais, como o Provão e o ENEM; das oscilações nas grades curriculares e no lançamento de cursos de especialização, cujo empenho seja atender necessidades regionalizadas ou emergenciais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Judith Alda. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, n.77, p.53-61, 1991.
- ACAFE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais. **ACAFE 25 anos**. Florianópolis, 1999.
- AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**. 3.ed. São Paulo : Melhoramentos, 1968.
- BAKER, Michael J.; McTAVISH, Ronald. **Política e gestão de produto**. São Paulo : Saraiva, 1978.
- BALDRIDGE, J. Victor. **Estruturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México : Noema, 1982.
- BIRNBAUM, Robert. **How colleges work**. San Francisco : Jossey Bass, 1989.
- BERKLEY, George. **A revolução administrativa**. Rio de Janeiro : Expressão e cultura, 1971.
- BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração : o comportamento organizacional**. São Paulo : Atlas ,1982.
- BOYD JR, Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. v.1. Rio de Janeiro : FGV, 1964.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.
- BRASIL, Lei nº 9.394, Lei de Diretrizes e Bases – LDB, de 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. **Portaria nº 249**, de 18 de março de 1996.
- BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. **Portaria nº 438**, de 28 de maio de 1996.
- BRASIL em Exame. Números Sociais. **Exame**. São Paulo, n. 22, p. 90-95, nov./99. Suplemento especial parte integrante da edição 700.
- BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais : o pólo da prática metodológica**. 2.ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1982.
- BRUM, Argemiro. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. 20.ed. Petrópolis/RJ : Vozes, 1999.

- BUARQUE, Critóvam. **Uma idéia de universidade**. Brasília : UnB, 1986.
- _____. **Pequeno dicionário da crise universitária**. Florianópolis : UFSC, 1992.
- CABRAL, Oswaldo R. **História de Santa Catarina**. 2.ed. Rio de Janeiro : Laudes, 1970.
- CASTRO, Cláudio M. **A prática da pesquisa**. São Paulo : McGraw-Hill, 1978.
- _____. Asneiras sobre o ensino. Ponto de vista. **Veja**. São Paulo, n.30, p.22, ago./99.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo : McGraw Hill, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill, 1983.
- _____. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo : Makron Books, 1996.
- CHARRON, C. G.; EVERS, S. M.; FENNER, E. C. **Introdução à psicologia aplicada à administração : comportamento : guia para administradores**. São Paulo : Saraiva, 1977.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico : uma perspectiva brasileira**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1985.
- _____. **Plano estratégico de marketing**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- COHEN, David. O fim do segredo. **Exame**, São Paulo, v.1, n.III, p.48-66, dez./99. A gestão da inteligência. In : A empresa do novo milênio.
- _____. O que é que estão me ensinando? Em primeiro lugar. **Exame**. São Paulo, n.21, p.16-18, out./99.
- COSTA, Jane I. P. **Marketing : noções básicas**. Florianópolis : Imprensa Universitária, 1987.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano : o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo : Atlas, 1994.
- DE BEM, Maria Cecília Lopes. **O impacto de políticas e estratégias institucionais na gestão acadêmica : o caso da Fundação Universidade do Rio Grande**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração). Florianópolis : UFSC, 1995.
- DEMO, Pedro. **Desafios modernos da educação**. 7.ed. Petrópolis/RJ : Vozes, 1998.
- DELORENZO NETO, Antônio. **Sociologia aplicada à administração : sociologia das organizações**. 7.ed. São Paulo : Atlas, 1980.
- DRUCKER, Peter F. **Administração lucrativa**. 2.ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1972.

- DIAS, Maria de Lourdes Pereira. **O ensino superior no Brasil face à situação sócio-econômica e à abertura política nacional**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) Florianópolis : UFSC, 1984
- DOURADO, Luiz F.; CATANI, Afrânio (orgs.). **Universidade pública**. Goiânia/GO : UFG, 1999.
- DURHAM, Eunice (org.). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo : Editora da USP, 1992.
- ERDMANN, Rolf H. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis : Insular, 1998.
- ESTRADA, Mauro R. **Manual de criatividade**. São Paulo : Ibrasa, 1992
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo : Pioneira, 1967.
- FAVERO, Maria de Lourdes. **Universidade e poder**. Rio de Janeiro : Achiamé, 1980.
- FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. 11.ed. Rio de Janeiro : Nova Era, 1997.
- FERNANDES, Florestan. **Educação e sociedade no Brasil**. São Paulo : Dominus, 1966.
- _____. **Circuito fechado**. 2.ed. São Paulo : Hucitec, 1977.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1988.
- FERRETI, Celso (org.). **Tecnologias, trabalho e educação : um debate multidisciplinar**. Petrópolis/RJ : Vozes, 1994.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo : Paz e Terra, 1999.
- GADOTTI, Moacir (org.). **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre/RS : Artmed, 2000.
- _____. **Educação e poder**. 11.ed. São Paulo : Cortez, 1998.
- GALBRAITH, John K. **A era da incerteza**. 7.ed. São Paulo : Pioneira, 1986.
- GATES, Bill. **A estrada do futuro**. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.
- _____. **A empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo : Companhia das Letras, 1999.
- GENTILI, Pablo (org.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação**. 4.ed. Petrópolis/RJ : Vozes, 1996.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços : operações para a satisfação do cliente**. São Paulo : Atlas, 1996.
- GOIS, Arnaldo. Sobe e desce. Radar. **Veja**. São Paulo, n.51, p.20-21, dez./99.

- GOMES, Roberto. **A crítica da razão tupiniquim**. 9.ed. São Paulo : Cortez, 1992.
- GRILLO, Antônio Niccoló. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades** : em busca da qualidade no ensino superior. Florianópolis : Insular, 1996.
- HARDING, Hamish A. **Administração da produção**. São Paulo : Atlas, 1981.
- HAWERROTH, Jolmar L. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis : Insular, 1999.
- HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço** : a batalha pela conquista do cliente. São Paulo : Nobel, 1993.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo : Makron Books, 1999.
- HORTON, Thomas R.; REID, Peter C. **EndoMarketing** : empresários x executivos, em busca de uma nova parceria. São Paulo : Makron Books, 1993.
- JAGUARIBE, Hélio. **Sociedade e cultura**. São Paulo : Vértice, 1986.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1973.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. 14.ed. Petrópolis/RJ : Vozes, 1997.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos de administração**. São Paulo : Pioneira, 1981.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 3.ed. São Paulo : Futura, 1999.
- LAGO, Paulo F. **Santa Catarina** : Dimensões e perspectivas. Florianópolis : UFSC, 1978.
- LAGO, Paula. Tática profissional. Empregos. **Folha de São Paulo**. 13/fev/2000.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo : Atlas, 1994.
- LEDUC, Robert. **Como lançar um produto novo**. 3.ed. São Paulo : Vértice, 1986.
- LEENDERS, Michiel R.; BLENKHORN, David L. **Marketing reverso** : um novo conceito no relacionamento comprador-vendedor. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.
- LESBAUPIN, Ivo (org.). **O desmonte da nação**. Petrópolis/RJ : Vozes, 1999.
- LUCKESI, Cipriano et al. **Fazer universidade**: uma proposta metodológica. 10.ed. São Paulo : Cortez, 1998.
- MARCONI, Marina, LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1990.

- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo : Atlas, 1993.
- McGILL, Michael E.; SLOCUM Jr, John W. **A empresa mais inteligente** : como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades de mercado. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1983.
- MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. São Paulo : Pioneira, 1993.
- MORHY, Lauro. **Manifesto pela educação, ciência e tecnologia**. Brasília : UnB, 1999.
- NEWMAN, W., WARREN, E. **Administração avançada**. São Paulo : Atlas, 1980.
- NORMANN, Richard. **Administração de serviços** : estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo : Atlas, 1993.
- NUPEAU. **Temas de administração universitária**. Florianópolis : UFSC, 1991.
- PALOMINOS, Roberto. **Nem acaso, nem milagre** : a gestão do compromisso. São Paulo : Editora Gente, 1997.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- _____. **Vantagem competitiva** : criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- QUELUZ, Ana Gracinda (org.). **Educação sem fronteiras** : em discussão o ensino superior. São Paulo : Pioneira, 1996.
- RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro : FGV, 1989.
- RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. 5.ed. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1982.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social** : métodos e técnicas. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo : Atlas, 1996.
- ROJAS, Javier. **La planeacion de la educacion superior**. México : Nuevomar, 1986.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica** : guia para eficiência nos estudos. São Paulo : Atlas, 1976.
- RUSSOMANO, Vítor H. **Planejamento e acompanhamento da produção**. São Paulo : Pioneira, 1976.

- SANDRONI, Paulo. **Novo dicionário de economia**. São Paulo : Best Seller, 1994.
- SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. 1989.
- SANTA CATARINA. **Regimento interno do Conselho Estadual de Educação**. 1989.
- SCHEER, August-Wilhelm. **CIM : evoluindo para a fábrica do futuro**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1993.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo : EPU, 1987.
- SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo : Best Seller, 1988.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina : arte e prática da organização que aprende**. São Paulo : Best Seller, 1998.
- SGUISSARDI, Valdemar (org.). **Avaliação universitária em questão : reformas do estado e da educação superior**. Campinas/SP : Autores Associados, 1997.
- SIENA, Osmar. **Tipos de racionalidade na lógica de ação de dirigentes em organizações universitárias brasileiras**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração). Florianópolis : UFSC, 1993.
- SOUSA, Edson Machado. **Crise e desafios no ensino superior do Brasil**. Fortaleza : UFC, 1980.
- SOUZA, Paulo Nathanael P. **Estrutura e funcionamento do ensino superior brasileiro**. São Paulo : Pioneira, 1991.
- STEWART, Thomas. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- STONER, James. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SUCUPIRA, Newton. **A condição atual da universidade**. Brasília : MEC, 1972.
- TACHIZAWA, Takeshi; ANDRADE, Rui Otávio B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro : FGV, 1999.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 22.ed. Rio de Janeiro : Record, 1997.
- TRINDADE, Hélió (org.). **Universidade em ruínas : na república dos professores**. Petrópolis/RJ : Vozes, 1999.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1994.
- VAHL, Teodoro Rogério. **O acesso ao ensino superior no Brasil**. Florianópolis : Lunardelli, 1980.