

Ludmila Wiggers

**O MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO
PROCESSO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA, A PARTIR DO
OLHAR DOS SEUS DOCENTES**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Prof^a. Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a.

Florianópolis
2015

W655m Wiggers, Ludmila

O mestrado profissional em administração universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária, a partir do olhar dos seus docentes / Ludmila Wiggers; orientadora, Carla Cristina Dutra Búrigo. - Florianópolis, SC, 2015.

80 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Mestrado profissional. 2. Gestão universitária. 3. Universidade pública. I. Búrigo, Carla Cristina Dutra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título. CDU 35

Ludmila Wiggers

**O MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO
PROCESSO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA, A PARTIR DO
OLHAR DOS SEUS DOCENTES**

Esta Dissertação foi julgada adequada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Universitária e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de abril de 2015.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária – Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Banca examinadora:

Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.^a
Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof. Cláudio José Amante, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Adora Vandresen Wiggers e Arnaldo
Adolfo Wiggers (*In memoriam*)

Aos meus pais, Adora e Arnaldo, que me ensinaram por meio do exemplo o valor da família e incansavelmente me apoiaram em todas as escolhas que realizei.

A Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, que aceitou prontamente o papel de orientadora, compartilhando seus conhecimentos e confiando na execução deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter proporcionado este momento de aprendizado e realização de um sonho;

Aos meus familiares, pelo companheirismo, motivação e incentivo constante;

À Universidade Federal de Santa Catarina, que por meio de sua estrutura de excelência, proporcionou a oportunidade de realização deste Mestrado;

Aos colegas e professores do Mestrado, pelo acolhimento, ensino, pesquisa, carinho e atenção dispensada; e,

Por fim, a todos aqueles que acreditaram na realização desta pesquisa e contribuíram de alguma maneira para que este trabalho se tornasse realidade.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender o desenvolvimento histórico e social do Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, com vistas ao processo de formação de gestores junto à Instituição. Este estudo caracteriza-se por ser um estudo de caso, de natureza qualitativa, tendo como fonte de informações os docentes do Mestrado Profissional em Administração Universitária, por meio de questionários. A pesquisa identificou existir um consenso entre os docentes a respeito do papel e finalidade do Mestrado em Administração Universitária, como meio de formação e profissionalização da gestão universitária; da Universidade, como instituição social produtora, criadora e socializadora do conhecimento; e, da Gestão Universitária como ação administrativa em sentido amplo que deve considerar as finalidades específicas das universidades enquanto instituições sociais. Nas percepções do corpo docente, o aspecto financeiro das políticas públicas foi identificado como elemento que delimita e impede as ações de desenvolvimento da própria Universidade. Neste contexto, diante dos desafios e perspectivas vivenciadas pelo Mestrado em Administração Universitária a contradição que se evidencia no processo de desenvolvimento do presente Estudo, é que ao mesmo tempo que a formação é a essência do processo de gestão, esta formação é negada diante da concepção que se tem de gestão.

Palavras-Chave: Mestrado Profissional. Gestão Universitária. Universidade Pública.

ABSTRACT

This research seeks to understand the historical and social development of the Professional Master in Administration at Federal University of Santa Catarina, looking at the training process of the managers in the institution. This study is characterized by a case study with qualitative nature, having as source information professors of the Professional Master in University Administration, through questionnaires. The research identified there is a consensus among teachers interviewed about the role and purpose of the Master in University Administration, training and professionalization of university management; the University as a social institution, producer, creator and socializing of knowledge; and the University Management with a broad sense in administrative action that should consider the specific aims of universities as social institutions. The research showed, the professors perceptions that the financial aspect of public policy as an element that defines and prevents the University itself development actions. In this context, given the challenges and perspectives experienced by the Master in University Administration, the contradiction is evident in the present study development process, is that while training is the essence of the management process, this training is denied on the design that has management.

Keywords: Professional master. University Management. Public University.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAD – Departamento de Ciências da Administração
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCA – Centro de Ciências Agrárias
CCB – Centro de Ciências Biológicas
CCE – Centro de Comunicação e Expressão
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas
CCS – Centro de Ciências da Saúde
CDS – Centro de Desportos
CEAG - Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública
CED – Centro de Ciências da Educação
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa
CSE – Centro Sócio Econômico
CTC – Centro Tecnológico
EUA – Estados Unidos da América
FHC – Fernando Henrique Cardoso
GERES – Grupo Executivo de Reformulação da Educação Superior
IES – Instituições de Ensino Superior
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
INPEAU – Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária
ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
NUPEAU – Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária
Ongs – Organizações Não-Governamentais
PNPD – Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PRDHS – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
PROGEU – Programa de Gestão Universitária
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
PROUNI – Programa Universidade para Todos
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNE – União Nacional dos Estudantes

UnB – Universidade Nacional de Brasília

USAID – *United States Agency of International Development*

USP – Universidade de São Paulo

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Tabela

Tabela 1 - UFSC em Números (2014).....	29
--	----

Lista de Figuras

Figura 1 - O Caminho Teórico proposto para este Estudo.	22
--	----

Lista de Quadros

Quadro 1 - Disciplinas Obrigatórias e Eletivas oferecidas pelo Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC	27
Quadro 2 Categorias e Conteúdos Bases	53
Quadro 3 - Caracterização dos Sujeitos Participantes da Pesquisa.	55

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	19
1 O MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA DA UFSC	25
1.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	28
2 A UNIVERSIDADE COMO INSTITUIÇÃO SOCIAL	31
2.1 UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DO SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE	33
2.2 A INSTITUIÇÃO UNIVERSIDADE NO BRASIL	38
3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA COMO PROCESSO DE PROFISSIONALIDADE	45
4 CAMINHO METODOLÓGICO	49
4.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO	49
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	50
4.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	52
5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	55
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	55
5.2 O MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA	56
5.3 UNIVERSIDADE	60
5.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE	78
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES	79

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este Estudo tem como fenômeno de investigação o Mestrado Profissional em Administração Universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A escolha por investigar o Mestrado Profissional em Administração Universitária é fruto do processo de formação e aprendizado que vivenciei no período em que tenho sido aluna do PPGAU, bem como a minha experiência como servidora técnica-administrativa em educação da UFSC desde 1987, que me levaram a questionar como se deu o processo de desenvolvimento histórico e social do Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina com vistas ao processo de formação de seus gestores.

De acordo com Búrigo e Silva (2011), o saber possibilita a emancipação, que está intimamente relacionado com o processo de formação. Por outro lado, limitar a possibilidade de acesso ao saber é limitar o processo de formação do sujeito, é lhe alienar a forma de agir e de pensar. Neste contexto, argumentam os autores que a formação afeta a relação do trabalhador, do gestor, com o seu trabalho e o processo de potencialização deste, passa pelo respeito e valorização de suas possibilidades.

A história do Mestrado Profissional em Administração Universitária está inicialmente ligada à preocupação com a formação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC. A trajetória de sua criação pode ser remontada a 2004, quando foi criada na UFSC a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS). A PRDHS foi criada com o objetivo de auxiliar a Reitoria na área de Gestão de Pessoas, almejando melhorias no nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores, a partir de sua potencialização como agente de transformação social e da humanização das relações de trabalho (BÚRIGO; SILVA, 2011). A PRDHS instituiu, em 2006, uma Comissão com vistas a elaborar uma proposta de Curso de Pós-Graduação em nível de Mestrado na área de Gestão Universitária (BÚRIGO; SILVA, 2011, p. 3), com o objetivo de:

[...] formar servidores com uma visão crítica do processo de desenvolvimento da Universidade, almejando que pudessem romper alguns paradigmas cristalizados, de modo a propiciar

alguns saltos qualitativos no fazer diário desta Instituição.

Neste contexto, após uma longa caminhada de tramitações acadêmicas e institucionais, surgiu o PPGAU, que em 2010 iniciou suas atividades junto ao Centro Sócio Econômico (CSE) da UFSC (BÚRIGO, SILVA, 2011), oferecendo o Mestrado Profissional em Administração Universitária, do Departamento de Ciências da Administração (CAD).

É importante destacar que, embora tenha surgido a partir de uma demanda interna da UFSC (BÚRIGO; SILVA, 2011), o Mestrado Profissional em Administração Universitária é uma pós-graduação pública, não destinada exclusivamente aos servidores da UFSC, cujo objetivo é o de formar gestores para atuar em quaisquer Instituições de Ensino Superior (IES), públicas e privadas (UFSC, 2013b).

Para tanto proponho, como pergunta de pesquisa: como se desenvolveu histórico e socialmente o Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, com vistas ao processo de formação de gestores junto à Instituição?

Busco desvelar como se desenvolveu o Mestrado histórico e socialmente, pois acredito que precisamos compreender este processo que fundamenta as ações intencionais de formação dos gestores da Instituição. Neste contexto, a pesquisa tem a sua intencionalidade de compreender o contexto da concepção do Mestrado e o olhar dos docentes a partir da concepção do Curso.

Tal caminho teórico justifica-se, pois diante da pesquisa bibliográfica realizada, há poucos registros sobre esta temática de investigação o que por si só legitima e viabiliza a realização da presente investigação.

Isto posto, por meio da linha de investigação Universidade e Sociedade do PPGAU, delineei como objetivo geral compreender o desenvolvimento histórico e social do Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, com vistas ao processo de formação de gestores junto à Instituição. Para tanto, proponho os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer o contexto de surgimento do Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina;
- b) Analisar, a partir da percepção do corpo docente do Mestrado Profissional, em Administração Universitária, a

concepção da gestão no processo de desenvolvimento da Universidade; e,

- c) Propor ações para o fortalecimento da finalidade do Mestrado Profissional em Administração Universitária junto à UFSC, com vistas a potencializar o processo de formação de seus gestores.

Pretendi neste Estudo alcançar generalidades¹ em seus resultados, de forma que possam vir a interessar a determinados grupos de especialistas, como ponto de partida para futuras análises na perspectiva de desenvolver novas ideias, novos significados e novas compreensões sobre o fenômeno estudado, ou seja, o Mestrado em Administração Universitária.

Para o desenvolvimento do presente estudo, parto do que disponho de mais concreto², ou seja, o Mestrado Profissional em Administração Universitária, sua concepção e processo de historicidade. Posteriormente, trabalho a concepção de universidade e o seu processo histórico de desenvolvimento social. Depois, situo a gestão como um processo de profissionalidade. E, finalmente, em um caminho inverso, busco desvelar novas compreensões que esta caminhada possa propiciar, retornando ao meu ponto de partida, ou seja, ao Mestrado Profissional em Administração Universitária. Vide Figura 01 – O Caminho Teórico proposto para este Estudo.

¹ Generalidades, de acordo com Triviños (2001), são idéias predominantes, tendências que aparecem mais definidas entre as pessoas que participaram do estudo, e que podem ser aceitas ou não pelos especialistas da área em que se desenvolveu o estudo.

² Concreto, no sentido do que considero mais próximo da realidade investigada.

Figura 1 - O Caminho Teórico proposto para este Estudo.



Fonte: Elaborado pela Autora.

No Capítulo 1 – O Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC, parto do meu universo concreto, o Mestrado Profissional em Administração Universitária, apresentando seu processo de concepção, desenvolvimento e implementação, suas características institucionais, o perfil dos egressos no período 2010-2014, do corpo docente e da grade curricular. Neste mesmo capítulo também traço um breve perfil histórico-institucional da UFSC, na qual o Mestrado Profissional em Administração Universitária está inserido.

No Capítulo 2 – A Universidade como Instituição Social, situo a universidade como Instituição Social, dialogando com a concepção de organização, a partir das reflexões de Chauí (2003), visando compreender o seu papel social, e sua interrelação com a sociedade onde está inserida, tendo a formação como sua essência.

No Capítulo 3 – A Gestão Universitária como processo de profissionalidade, primeiramente discuto as concepções de gestão e administração de forma ampla, para depois situa-las no contexto das IES brasileiras, discutindo a importância de políticas da formação no processo de gestão.

No Capítulo 4 – Caminho Metodológico, descrevo o caminho metodológico percorrido no desenvolvimento desta pesquisa, apontando a natureza deste estudo, a amostra e os instrumentos utilizados para coleta de informações, assim como o processo utilizado para análise das informações obtidas.

No Capítulo 5 – Análise das Informações Coletas, procuro à luz do referencial teórico estudado e das categorias utilizadas, atribuir significações ao fenômeno em estudo, evidenciado por meio dos questionários aplicados.

E, nas Considerações Finais, depois de ter percorrido esta caminhada de construção da fundamentação e análise do fenômeno estudado, com base na pergunta de pesquisa e nos objetivos inicialmente delineados, apresento minhas considerações finais.

1 O MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA DA UFSC

Neste capítulo, apresento o Mestrado Profissional em Administração Universitária, o contexto de sua concepção, seu processo de historicidade, suas características institucionais e o perfil de seus egressos no período 2010-2014.

Vinculado ao PPGAU, o Mestrado surge em 2010, como uma demanda da própria Universidade. De acordo com pesquisa realizada por Kobiyama, Rosa e Silva, e Perardt (2011, p. 9):

[...] o que temos hoje como mestrado profissional na área de gestão universitária é a consolidação de uma história que vem se arrastando por pelo menos 30 anos ou 40 anos, ou até 50 anos se quisermos iniciar lá com o primeiro Reitor.

O trabalho das citadas autoras (KOBİYAMA; ROSA E SILVA; PERARDT, 2011), aponta que a ideia embrionária de criação do Curso surgiu, em meados de 1999, quando o Programa de Gestão Universitária (PROGEU) formava a primeira turma no curso de especialização em gestão universitária. Curso este que despertou o interesse dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, em prosseguir seus estudos em gestão universitária, em nível de mestrado.

Foi feita, então, em 1999, uma primeira proposta para a criação de um curso de pós-graduação *stricto-sensu* em nível de Mestrado em Gestão Universitária, porém o projeto não se consolidou na época (KOBİYAMA; ROSA E SILVA; PERARDT, 2011).

Posteriormente, em 2006, os servidores técnico-administrativos em educação da UFSC fizeram um abaixo-assinado e uma solicitação formal à PRDHS para a criação do Curso. Constituiu-se então, uma comissão formada por sete servidores técnico-administrativos em educação e um servidor docente, para elaborar a proposta do Curso (KOBİYAMA; ROSA E SILVA; PERARDT, 2011).

A proposta foi acolhida pelo CSE e pelo Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU) que, juntamente com a PRDHS, desenvolveram o projeto do mestrado profissional. O Projeto foi, então, aprovado nas instâncias acadêmicas da Instituição e encaminhado, em 2006, para a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tendo sido aprovado no final do ano de 2009 (KOBİYAMA; ROSA E SILVA; PERARDT, 2011).

O Mestrado Profissional, de acordo com a CAPES (2013), é um Mestrado que enfatiza estudos e técnicas voltados ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional, conferindo idêntico grau ao acadêmico. Contempla duas linhas de pesquisa (UFSC, 2013a, s/p):

- a) Universidade e Sociedade; cujo principal objetivo é o de criar estudos que incrementem a interface entre a universidade e a sociedade organizada, especialmente organismos governamentais, fundações de amparo a pesquisa, Organização Não-Governamentais (Ongs) e o segmento empresarial.
- b) Gestão Acadêmica e Administrativa; visa estudar o processo de gestão de Instituições de Ensino Superior públicas e privadas, considerando questões no âmbito acadêmico e administrativo, com a finalidade de propor soluções aos desafios impostos pela flexibilização da gestão, em ambientes de mudanças contínuas; como ferramentas de gestão, sistemas gerenciais e avaliações institucionais.

O Mestrado tem por objetivo (UFSC, 2013a, Art. 1º):

Formar profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas na área de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento Institucional e administração universitária, em congruência com os valores da vida humana associada, e com os novos contextos sociais, políticos, econômicos e organizacionais.

No período de desenvolvimento da presente pesquisa (2012 a 2014) o PPGAU contava com 17 professores em seu corpo docente, todos com titulação de doutor (UFSC, 2013b).

Para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, o aluno precisa cursar três disciplinas obrigatórias, dispondo de 17 disciplinas eletivas, com vistas a perfazer 24 créditos. (UFSC, 2013b). Vide Quadro 01 - Disciplinas Obrigatórias e Eletivas oferecidas pelo Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC.

Quadro 1 - Disciplinas Obrigatórias e Eletivas oferecidas pelo Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC

DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS
Educação e Sociedade
Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior
Fundamentos do Pensamento Administrativo
DISCIPLINAS ELETIVAS
Avaliação da Educação Superior
Avaliação Institucional
Cenários e Prospecção Universitária e Formação de Políticas Públicas
Contexto Educacional e a Gestão do Conhecimento
Direito Público Administrativo
Finanças de Instituições de Ensino Superior
Gestão da Educação a Distância
Gestão da Informação e do Conhecimento em IES
Liderança, Poder e Processo Decisório
Marketing na Gestão Universitária
Metodologia de Pesquisa em Administração
Modelos de Ação Gerencial para IES
História e Evolução da Universidade
Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional
Gestão de Competências
Universidade e Desenvolvimento Regional

Fonte: Elaborado pela Autora.

Apesar do PPGAU, ter nascido de uma demanda institucional na eminência de formar gestores para atuar na UFSC, ele atende a qualquer cidadão que venha ao encontro do prescrito em seu Regimento (UFSC, 2013a).

De acordo com Silveira (2013), quatro turmas ingressaram no Curso no período 2010-2013, totalizando 106 alunos. Destes 106 alunos, 59% eram do sexo feminino e 41% do sexo masculino; com uma faixa etária variando entre 24 e 62 anos. Sendo que a maior concentração é na faixa de 50-59 anos, representando 32% do total. Dos egressos, 92% trabalham em IES, 61% destes na própria UFSC, o que indica que o Curso vem atendendo também ao seu propósito inicial.

A respeito das expectativas dos egressos em relação ao Mestrado, Silveira (2013) enumera, por ordem de relevância: Qualificação Profissional, Progressão Funcional, Desenvolvimento Pessoal e Remuneração.

Silveira (2013) aponta que a maior parte das dissertações apresentadas estão concentradas na área de gestão de pessoas, e a

totalidade das mesmas estão relacionadas às atividades profissionais dos egressos, o que vem fortalecendo a finalidade do Mestrado Profissional.

O Mestrado historicamente vem se constituindo em um espaço onde o mestrando têm possibilidades concretas de repensar o seu fazer no contexto da gestão universitária. Este aluno tem um potencial diferenciador (SILVEIRA, 2013), que é ser trabalhador de uma IES o que potencializa a essência do propósito de criação do Curso, ou seja, a formação na gestão universitária.

Neste contexto, como foco deste Estudo, está a UFSC, uma universidade pública, como campo teórico e prático da gestão universitária.

1.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina foi criada durante a Presidência de Juscelino Kubitschek, em 1960, por meio da Lei nº 3.849/1960 (BRASIL, 1960), agregando outras faculdades já existentes em Florianópolis. Em 1962, foi construído o conjunto universitário da Trindade, no qual se concentra, atualmente, a maior parte dos cursos da UFSC (NECKEL, KÜCHLER, 2010).

O *Campus* central da Trindade – Prof. João David Ferreira Lima – ocupa 284.678,65m², estruturado em onze unidades acadêmicas/centros: Ciências Biológicas (CCB), Comunicação e Expressão (CCE), Ciências Jurídicas (CCJ), Ciências da Saúde (CCS), Centro de Desportos (CDS), Ciências da Educação (CED), Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Sócio-Econômico (CSE), Tecnológico (CTC) e Ciências Agrárias(CCA).

Em 2011, com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), foram criados 03 (três) novos *campi* em outras cidades de Santa Catarina: Araranguá, Curitiba e Joinville (UFSC, 2011) e inaugurado recentemente o *Campus* Blumenau (UFSC, 2014a).

Para melhor compreender o porte e a complexidade de uma Instituição como a UFSC, apresento alguns dados gerais. Vide Tabela 01 – UFSC em números (2014).

Tabela 1 - UFSC em Números (2014)

CATEGORIA	QUANTIDADE
Vagas Oferecidas no Vestibular	6.071
Alunos Matriculados em Educação Básica	1.179
Alunos Matriculados em Graduação	27.709
Alunos Matriculados em Pós-Graduação	6.421
Total de Alunos Matriculados	41.340
Cursos Graduação a Distância	12
Cursos Graduação Presencial	103
Total de Cursos de Graduação	115
Programas de Pós-Graduação	59
Docentes em Educação Superior	2.052
Docentes em Educação Básica	102
Professores Substitutos	309
Técnico-Administrativos em Educação	3.215

Fonte: Elaborado pela Autora a partir de informações cedidas pela PROPLAN³ (UFSC, 2014b).

Como é possível aferir a partir dos dados apresentados, (Vide Tabela 01 – UFSC em números (2014)) a UFSC é uma instituição complexa de grande porte, o que pode ser entendido como um indicativo da importância da profissionalização de sua gestão. O processo de gestão na UFSC, torna-se essencialmente relevante, quando refletimos sobre sua estrutura e finalidade. Pois, entre o compromisso político em ser gestor e a sua profissionalidade, a um longo caminho a ser percorrido que perpassa pelo processo da formação.

Neste contexto, tendo a formação como essência do processo da gestão, se faz pertinente refletir que universidade estamos construindo? E que universidade desejamos construir?

A ação da gestão no contexto universitário perpassa também pela concepção que temos de universidade. Como concebemos a universidade no processo de desenvolvimento da sociedade, é fundamental para as diretrizes do processo de gestão. Ciente de que esta universidade que concebemos não é uma folha ao vento. Ela é sustentadora e ao mesmo tempo opositora da sociedade onde está inserida, pois é uma instituição atípica podendo pensar além das raízes da razão (BÚRIGO, 2003).

Para tanto, no próximo Capítulo – A Universidade como Instituição Social, busco contextualizar a universidade como uma

³ PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

instituição social com base em Chauí (2003), que tem a sociedade como seu princípio e referência.

2 A UNIVERSIDADE COMO INSTITUIÇÃO SOCIAL

Neste capítulo, situo a universidade como Instituição Social, dialogando com a concepção de organização, com base em Chauí (2003), visando compreender o seu papel social, e sua interrelação com a sociedade onde está inserida, tendo a formação como sua essência.

Parto, inicialmente, da concepção de universidade, como uma instituição social, com base em Chauí (1999, p. 06) que:

[...] aspira à universalidade [...] a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares.

Segundo Chauí (1999), uma organização difere de uma instituição por ser definida por uma prática social determinada por suas ferramentas e funções, ou seja, está referida a um conjunto de meios administrativos particulares para a obtenção de um objetivo particular. Já, as instituições sociais dizem respeito a práticas sociais que perduram por meio do tempo pela adesão que encontram na maioria dos membros da sociedade, por possuírem objetivos entendidos enquanto comuns pela sociedade a qual pertence. Neste sentido, os objetivos de uma Universidade são compartilhados socialmente, dizem respeito à sociedade como um todo, não são particulares como os de uma organização.

Enquanto Instituição Social, a universidade ocupa um espaço público entre a sociedade civil e a autoridade do Estado. Ela é, ao mesmo tempo contraditoriamente, legitimadora e opositora das ações ideológicas da sociedade e do Estado (BÚRIGO, 2003).

Chauí (2003) compreende que a universidade sempre foi uma instituição social, que exprime a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo, fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, com autonomia perante outras instituições sociais, estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade próprios.

A partir da defesa desta concepção de universidade como Instituição Social, Chauí (2003) crítica a reforma neoliberal⁴ do Estado, que, ao considerar a educação como um serviço que pode ser privado ou privatizado, entende a universidade enquanto uma Organização. Esta visão organizacional da universidade produz o que Chauí (1999) chama de Universidade Operacional: uma organização voltada para si mesma enquanto estrutura de gestão e de arbitragem de contratos; definida e estruturada por normas e padrões alheios ao conhecimento e à formação intelectual: aumento de horas-aula, avaliação quantitativa de publicações, multiplicação de comissões e relatórios.

Esta visão organizacional da Universidade desestabiliza seus objetivos sociais, pois, de acordo com Chauí (2003), a educação deve ser compreendida e materializada como um investimento social e político, devendo constituir um direito e não um privilégio de poucos, uma mercadoria.

A universidade, em especial a universidade pública, como instituição social é um espaço privilegiado para o processo da formação, pois esta é a essência da universidade. Não podemos conceber uma universidade distante da formação, como uma prática educativa e social (BÚRIGO, 2009). Todavia, a universidade, como instituição social, necessita ter condições favoráveis, reais e materiais, para poder realizar esta formação. Acredito que a formação de seus gestores é um potencial caminho para o desenvolvimento da sua essência, ou seja, a formação como uma prática educativa e social, inseparável da educação como resultado de se pensar a realidade.

Todavia, ao conceber a universidade como instituição social, precisamos também conhecer um pouco do seu processo histórico e social diante do processo de desenvolvimento da própria sociedade.

⁴O neoliberalismo surge nos Estados Unidos e em alguns países da Europa como uma reação ao Estado de Bem-Estar Social e as políticas Keynesianas vigentes nestes países após a Grande Crise Econômica de 1929; defendendo um mercado mais livre. Uma de suas ideias centrais era a de que a desigualdade social seria um valor positivo, pois o igualitarismo levava as populações à dependência e a passividade; a publicação do livro *O Caminho da Servidão* de Friedrich Hayek em 1944, é considerado o marco de origem desta ideologia (FRANCH; BATISTA; CAMURÇA, 2001).

2.1 UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DO SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE

Se a universidade sempre foi uma Instituição Social, que exprime a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo (CHAUÍ, 2003), compreender seu processo de desenvolvimento histórico é fundamental para compreensão de seu estado atual.

A instituição universidade surgiu na Europa no final do Século XI, durante um período de crescimento econômico, demográfico, da produção agrícola, da vida urbana, do comércio e da circulação de bens e pessoas na Europa Ocidental; em um período de consolidação do feudalismo durante o qual surgiram muitas novas instituições públicas e privadas, como guilda e confrarias profissionais. As primeiras universidades descendem de escolas eclesiásticas estabelecidas durante o Período Carolíngio, em um momento no qual o crescente contato com o mundo árabe possibilitou o ressurgimento, na Europa, das obras de autores gregos e romanos, que haviam sido preservadas no mundo Islâmico: desta forma as universidades surgem a partir de uma dupla herança, a greco-romana e a das escolas monásticas (ROSSATO, 1998).

As primeiras universidades surgiram a partir de corporações de professores e estudantes, reconhecendo-se a universidade de Bolonha, na Itália, como a mais antiga na Europa, tendo sido fundada em 1088 (MINOGUE, 1981). Rossato (1998) aponta que, embora a universidade de Bolonha seja a mais antiga da Europa, foi superada em influência pela de Paris, o próprio termo *universitas* foi utilizado neste sentido pela primeira vez em 1262, no registro da *universitas parisiensis*.

As universidades de Bolonha e de Paris guardam muitas semelhanças, mas surgiram de forma diversa e digna de nota. A Universidade de Bolonha foi conhecida inicialmente como uma universidade dos estudantes, o cargo de reitor era inicialmente ocupado por um estudante eleito entre os diferentes grupos de estudantes os quais eram divididos em nações, de acordo com sua origem tendo o papel de defender os interesses dos estudantes perante o poder civil, assim como realizar a contratação dos professores. No processo embrionário da gestão universitária, da Universidade de Bolonha, é possível encontrar as raízes democráticas da universidade. Todavia, houve conflitos de poder entre alunos e professores e gradualmente os professores adquiriram um maior espaço de gestão no processo de desenvolvimento desta Instituição (ROSSATO, 1998).

Já a Universidade de Paris, “mãe de todas as ciências e madrastra das heresias” (ROSSATO, 1998, p. 26) foi desde o início gestada pelos

professores, organizados em torno do Colégio dos Doutores. Ela resultou de uma federação de escolas e desde o primórdio de sua concepção, sempre esteve intimamente ligada a Igreja Católica, “[...] constituída especialmente como uma universidade para o ensino de teologia, a mãe das ciências” (ROSSATO, 1998, p.26). Tinha o propósito de ser a guardiã da fé, formadora dos teólogos e criadora da elite necessária à administração papal.

Historicamente, as universidades na sua origem eram ligadas à igreja. No período carolíngio que precedeu as universidades não havia ensino laico na Europa, e justamente a esta ligação com a igreja que elas deviam sua autonomia em relação ao poder secular de suas localidades. A universidade era um território livre, os estudantes estavam isentos dos impostos e do serviço militar de sua cidade, e diversos conflitos entre eles e as autoridades locais levaram o papado a estabelecer tribunais especiais eclesiásticos para os estudantes. Esta condição de território livre, e a relativa homogeneidade no processo de gestão das diferentes universidades fez com que, neste período, estas tivessem um caráter internacionalista, sendo comum a migração de docentes e discentes entre elas (ROSSATO, 1998).

Eventualmente, no decorrer dos Séculos XIV e XV, houve uma diminuição do poder da igreja e o fortalecimento dos poderes locais seculares, havendo respectivamente uma diminuição do poder papal e um aumento do poder secular sobre as universidades. Havendo também uma regionalização das universidades, de forma que apenas as maiores universidades do período – Paris, Bolonha, Oxford e Salamanca – continuaram a efetuar um recrutamento internacional. Neste período ocorreu uma grande expansão das universidades pela Europa, sendo fundadas novas universidades na península ibérica e na Europa central, no total 80 universidades foram fundadas na Europa até o ano de 1500 (ROSSATO 1998).

De acordo com a literatura investigada no presente Estudo (VERGER, 1990; ROSSATO, 1998), as primeiras universidades, partilhavam de diversas características em comum, como forte democracia interna, ensino em latim, saberes hierarquizados com valorização da teologia, e predileção pelo ensino oral devido a pouca disponibilidade de livros no período. A respeito dos estudantes, a formação acadêmica neste período era um privilégio de quem pudesse pagar pelos estudos e gastos com materiais, alimentação e moradia, privilégio dos filhos de nobres e burgueses proeminentes. A permanência destes estudantes na universidade era longa, durando até quinze anos em alguns casos. Neste período ser um professor

universitário já havia se tornado uma carreira com contornos e *status* próprios. A obtenção de doutorado então era um ato corporativo, que marcava a entrada de um indivíduo no corpo de doutores licenciados. De acordo com Rossato (1998, p. 28) “[...] desde o início faltou à universidade um espírito prático, o ensino técnico destinado aos comerciantes era feito fora da universidade”.

Historicamente as universidades passaram por uma transição importante a partir do final do Século XV, impactadas por eventos como a descoberta da América em 1492, a qual representou uma importante mudança na forma de se pensar o mundo, e as guerras religiosas que se espalharam na Europa a partir da reforma luterana, que levaram a perda de hegemonia do papado (ROSSATO, 1998). O período concretizou a regionalização das universidades, que passaram gradativamente ao controle das autoridades locais. Este período foi também marcado por novas ideias como o humanismo, que sofreu resistência nas universidades mais antigas, que se fecharam na rigidez de suas instituições.

As universidades transpareciam as mudanças históricas e de identidade da própria sociedade onde estavam inseridas. De acordo com Rossato (1998) neste período as universidades perderam seu espaço no processo de formação dando lugar aos colégios e escolas técnicas.

Perderam o monopólio do ensino a partir do surgimento dos colégios, fundamentados no sistema de internato, na rígida disciplina e nos regulamentos estreitos; a questão religiosa levou a migração de mestres e alunos para os colégios, pois as guerras religiosas haviam dividido os europeus; a presença do tradicional; o descrédito social das universidades diante de sua insistência no seu modelo de gestão oriundo da Idade Média, de sua inadequação as mudanças da época; a abreviação dos estudos cuja duração foi significativamente reduzida, consequência de que os estudos universitários não eram mais percebidos com um fim, mas como uma fase de estudos valorizada socialmente, havendo queda no nível qualidade dos estudos a partir desta mudança de atitude em relação às universidades; e, o pluralismo na universidade devido a eventual penetração das novas ciências na universidade (ROSSATO, 1998).

As universidades passaram por uma crise, eram denunciadas por seu papel elitista e clerical, sendo colocado em duvida a necessidade de sua existência. No mais dramático dos casos, a França revolucionária aboliu as universidades por estas representarem a aristocracia (ROSSATO, 1998).

A partir deste contexto, a instituição universidade que, no período Medieval sustentava uma visão uniforme torna-se multifuncional no Século XXI, à medida que busca mecanismos para sobreviver e adaptar-se na sociedade, diante da realidade de cada região e de cada país. Porém, esta pluralidade funcional da instituição baseia-se fundamentalmente em quatro modelos contemplados pela literatura investigada: o francês, o inglês, o norte-americano e o alemão.

O Modelo Francês, foi iniciado na França Napoleônica como um processo de controle maior do Estado sobre as universidades e a educação de forma geral. Neste momento histórico a ideologia do Governo Napoleônico passa a ser diretamente transmitida por meio das escolas (SILVA, 2007). Ao mesmo tempo em que se atrelou a universidade seus interesses políticos, os professores professavam ritos de juramento ao Estado, se iniciou o princípio da educação gratuita com apoio estatal e acessível a todos os cidadãos. Na era Napoleônica criaram-se também as faculdades profissionais, voltadas para a formação dos profissionais de que o Estado necessitava (ROSSATO, 1998).

Essencialmente o Modelo Francês se caracteriza por ser formado “por uma única grande rede de instituições superiores sob o controle do Estado para atender às suas necessidades e a seu desenvolvimento. As instituições são laicas, devendo desenvolver a pesquisa e preparar o estudante para a vida profissional, cultural e para a pesquisa; o diploma se constitui num instrumento de trabalho” (ROSSATO, 1998, p. 128).

O Modelo Inglês, foi derivado das universidades de Oxford e Cambridge, dos Séculos XII e XIII, as quais foram por mais de seiscentos anos as únicas na Inglaterra. As universidades inglesas são instituições autônomas, cada uma com seu próprio sistema de governo, não havendo uma estrutura única dentre elas, sendo geralmente administradas pelos próprios membros. Elas são concebidas como instrumento formador do caráter, com forte aspecto moral, voltada para a preparação da personalidade. Uma das suas principais funções é a formação moral e a preparação profissional, sendo a própria pesquisa colocada nesse plano. A universidade inglesa é, essencialmente, um fomento na atividade do ensino (ROSSATO, 1998).

O Modelo Norte-Americano tem um marco histórico, constituindo-se ao fim do Século XIX. Naquela época os Estados Unidos da América (EUA) já era o país com o maior número de universidades no mundo. Embora suas universidades conservassem fortes traços do Modelo Inglês, o forte do seu modelo de universidade era a interação com a empresa, a produtividade a partir do sentido de

utilidade desenvolvimentista. A universidade nesse modelo é vista como uma fonte de progresso, em especial o progresso econômico. Neste sentido, a pesquisa e o ensino constituem os motores do progresso, o que é aliado com uma valorização a criatividade, fortemente estimulada pela simbiose entre pesquisa e ensino. A extensão é a essência deste Modelo, por meio de um caráter utilitarista. O ensino, a pesquisa, e a extensão são orientados para o potencial do desenvolvimento, e as universidades devem ser capazes de se gerenciar de forma autônoma, como uma organização qualquer (BÚRIGO, 2003; ROSSATO, 1998).

De acordo com Búrigo (2009, p. 56):

Esses modelos norteadores de universidade que a literatura clássica contempla, constituem o processo histórico de desenvolvimento da universidade como instituição social. Mesmo que ideologicamente implementados pelo Estado, como forma de legitimação da ideologia dominante e da colonização de valores externos à realidade, prevalecia neles a busca de um ideal de universidade, que aspirasse à universalidade.

O Modelo Alemão, parte da ideia de que a universidade tem por tarefa a busca da verdade, numa comunidade de pesquisadores e estudantes livres. O desenvolvimento, como uma expressão social da universidade é a pesquisa, sendo o ensino entendido como uma iniciação à pesquisa. Neste âmbito a universidade é “[...] uma comunidade de pesquisadores que gozam de liberdade acadêmica” (ROSSATO, 1998, p. 138), com autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

A universalização da universidade, e sua expansão para o resto do mundo, foram inspiradas por um ou mais desses modelos. O Modelo Francês marcado pela sujeição da universidade aos interesses do Estado; o Modelo Inglês voltado para a formação do caráter, por meio da atividade do ensino; o Modelo Norte-Americano preza pela funcionalidade dentro de uma lógica de mercado, em sua interrelação com a sociedade; e, o Modelo Alemão marcado pela autonomia universitária e pela busca do conhecimento por meio da pesquisa.

A atividade do ensino, da pesquisa e da extensão que fomentaram os modelos clássicos de universidade, além da gestão permeado pelo modelo francês, também estão presentes na concepção de universidade que historicamente vem se constituindo no Brasil.

A universidade brasileira é contemplada na literatura clássica como universidade temporã (CUNHA, 2007), devido ao seu surgimento tardio, somente após quatro séculos da sua colonização, refletindo também todo um processo de historicidade vivenciado a época, a qual julgo pertinente conhecer.

2.2 A INSTITUIÇÃO UNIVERSIDADE NO BRASIL

No Brasil, as primeiras tentativas da criação de uma universidade receberam considerável resistência, por parte tanto da política colonial de Portugal, quanto das elites brasileiras no período, que não viam justificativa para a criação de tal instituição no Brasil Colônia. Naquele período os filhos das elites completavam seus estudos em Coimbra ou em outras universidades europeias (FÁVERO, 2006). De acordo com Cunha (2007), existiam no Brasil Colônia, cursos de Artes e Teologia mantidos por ordens religiosas, como franciscanos, beneditinos e carmelitas, mas estes eram quase que voltados exclusivamente para a reprodução interna de seus quadros.

Após a fuga de D. João VI para o Brasil, que então se tornou sede da Monarquia, foram criadas apenas algumas escolas superiores de caráter profissionalizante, como o Curso Médico de Cirurgia na Bahia e a Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica no Rio de Janeiro. Ambas em 1808, os quais formariam mais tarde as matrizes das atuais Universidades Federais do Rio de Janeiro (UFRJ) e da Bahia (UFBA) (FAVERO, 2006).

Após a independência, durante o Império, foram criados alguns cursos jurídicos, em 1827 e 1828 respectivamente em São Paulo e Olinda. Ambos os cursos se tornaram provedores de quadros para as assembleias, governo das províncias e para o governo central. Surgem também, neste período as academias militares (CUNHA, 2007; FAVERO, 2006).

Durante a República Velha, foram fundadas as Escolas Livres de Manaus em 1909, São Paulo, em 1911, e a do Paraná, em 1912. Apenas em 1920 foi criada a primeira Universidade oficial no Brasil, instituída legalmente pelo Governo Federal, a Universidade do Rio de Janeiro, que surgiu da incorporação da Escola Politécnica, de Medicina e uma Faculdade Livre de Direito; as quais receberam gratuitamente edifícios para seu funcionamento (FÁVERO, 2006). Em 1934, é criada a Universidade de São Paulo (USP), integrando ensino e pesquisa (MENEGHEL, 2002).

Em 1948, é instituída a primeira agência de apoio à pesquisa, o Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), e a primeira instituição eminentemente voltada para a pesquisa, o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) (MENEGUEL, 2002).

A criação da Universidade Nacional de Brasília (UnB) em 1961, representa um marco no processo de historicidade das universidades brasileiras, pois foi constituída baseada na concepção tecnocrática norte-americana, com os princípios de produtividade, eficiência e eficácia, representando o ideal nacional de produzir a ciência e tecnologia necessárias ao desenvolvimento econômico do País (MENEGHEL, 2002).

Na década de 1960, o movimento estudantil, então organizado na União Nacional de Estudantes (UNE), passou a exigir uma reforma universitária, visando à democratização do acesso, a eliminação do exame vestibular, e do poder dentro da instituição, e maior participação discente nos órgãos diretivos além de uma modernização na estrutura universitária que priorizasse o desenvolvimento nacional autônomo, com vistas a eliminar a dependência econômica e cultural do Brasil em relação aos países centrais (MENEGHEL, 2002).

A partir do Golpe Militar de 1964⁵, o Governo elaborou planos para a superação dos problemas tecnológicos da indústria nacional, com ênfase ao desenvolvimento de ciência e tecnologia. O sistema de educação foi reformulado, vinculado aos planos de ação econômica, com relevância a noções de produtividade e modernização. Neste contexto, o papel da universidade era de formar profissionais para o mercado e recursos tecnológicos necessários ao crescimento econômico da Nação (MENEGHEL, 2002).

Em 1965 foi assinado o Acordo com o MEC-USAID (Ministério da Educação - *United States Agency of International Development*), no qual técnicos norte-americanos vieram ao Brasil para analisar os problemas educacionais a partir de uma visão estritamente técnica, propondo a implementação de um método administrativo utilizado em empresas privadas. O acordo MEC-USAID foi um dos principais pontos de crítica ao Governo Militar por parte do movimento estudantil (MENEGHEL, 2002).

O Governo Militar reestruturou o ensino superior brasileiro a partir da Reforma Universitária de 1968 – Lei n.º 5.540/1968 (BRASIL,

⁵ O Golpe Militar ocorreu em 31 de março de 1964, quando os militares interromperam o Governo do Presidente João Belchior Marques Goulart, impedindo-o de voltar para o Governo (MENEGHEL, 2002).

1968), que extinguiu as cátedras; estabeleceu o regime de dedicação exclusiva a carreira docente; definiu o departamento enquanto unidade administrativa; diversificou as carreiras; introduziu o sistema de créditos; e principalmente, instituiu a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, assim como foi institucionalizada a pós-graduação. A função da universidade neste contexto era a de “contribuir na construção de um país desenvolvido e tecnologicamente autônomo – justificada como um imperativo da industrialização” (MENEGHEL, 2002, p. 4).

Este período foi marcado pela forte intervenção do Governo Federal, que em algumas instituições assumia diretamente o controle das Universidades Federais por meio do apontamento de reitores, financiando pesquisas apenas nas áreas consideradas prioritárias pelos militares (MENEGHEL, 2002).

No final da década de 1970, cessaram os grandes investimentos por parte do Governo Militar na educação superior, por conta da gigantesca dívida nacional adquirida pelos presidentes militares durante o período. Na década de 1980 as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) foram consideradas um peso oneroso para o Estado, balizando o custo benefício para a sociedade. Em 1981, o MEC chegou a realizar um estudo para analisar a viabilidade de se cobrarem mensalidades nas universidades públicas, porém, a crise política do regime militar e seu encerramento, em 1985, impediram maiores reformas neste sentido (MENEGHEL, 2002).

Com o final da Ditadura Militar, foram criadas duas comissões para a reformulação do ensino superior: a Comissão de Alto Nível e o Grupo Executivo de Reformulação da Educação Superior (GERES), que, assim como a Reforma Universitária de 1968, focavam no aumento de eficiência e do nível de qualidade das IES (MENEGHEL, 2002). Ambas propuseram mecanismos de avaliação das Instituições de Ensino Superior, autonomia orçamentária e a dissociação de ensino, pesquisa e extensão, mas também propunham efetiva autonomia didática, financeira e administrativa em relação ao Estado, além de democracia interna. A mobilização dos docentes no período garantiu que a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) não incorporasse na totalidade as propostas do GERES, consagrando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e atribuindo as universidades autonomia didático-científica, administrativa e de gestão patrimonial.

Normativamente, a Constituição (BRASIL, 1988) concebe a educação como um direito do cidadão, universal, inalienável, além de um dever do Estado e da família garantindo legalmente igualdade de

condições de acesso e permanência à escola. Porém, como aponta Meneghel (2002), a autonomia permaneceu apenas diante do formalismo da lei, e as IFES seguiram sofrendo drásticas reduções de verbas ao longo do seu processo histórico.

Na década de 1990, com o advento do neoliberalismo, as universidades sofrem um sério processo de racionalidade financeira, pois são consideradas dispendiosas ao olhar do Estado. O início das reformas neoliberais nas universidades federais brasileiras, ocorreram entre 1995 e 1996, durante o Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), que implementou diversas modificações estruturais, com o intuito de orientá-las para o mercado (BURIGO, 2003).

Outro destaque histórico proveniente da década de 1990, foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), que entre outras diretrizes legais, fortaleceu os critérios para a definição de uma instituição universitária, cabendo à esta essencialmente o tripé do ensino, pesquisa e extensão em relação as demais instituições de ensino superior, legitimado o já promulgado na Constituição Federal (BRASIL, 1988; MENEGHEL, 2002).

Ainda na década de 1990, com o processo da racionalização financeira proveniente da ideologia neoliberal, surge um novo fenômeno no contexto histórico da educação superior, ou seja, a privatização dos espaços públicos com a ampliação do espaço privado (BURIGO, 2003).

A privatização da educação superior foi resultado de uma redução substancial, entre 1995 e 2003, dos recursos federais transferidos para a sua própria manutenção, visando diminuir a dependência destas de recursos federais e efetivamente as obrigando a diversificar suas fontes de recursos e realizar parcerias com o setor privado, culminando na proliferação das fundações de apoio, destinadas a realizar a interlocução da universidade com o mercado (AMARAL, 2008).

Posteriormente, durante o Governo de Luíz Inácio Lula da Silva (janeiro/2003 a janeiro/2011), apesar de ter havido aumento de recursos públicos para as IFES, que culminaram na contratação de novos professores, servidores técnicos-administrativos em educação e a expansão dos *campi* para o interior dos Estados (AMARAL, 2008), a reforma da educação superior no Governo Lula foi de continuidade, com algumas rupturas com as políticas de educação superior estabelecidas no Governo FHC. Neste sentido, Ferreira (2012) destaca, entre outras ações:

- a) Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004a), que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da

- Educação Superior (SINAES), criticada por sua lógica produtivista;
- b) Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004b), chamada Lei de Inovação Tecnológica, por subordinar demasiadamente à pesquisa científica as demandas produtivas do mercado;
 - c) Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004c), que introduziu as normas gerais para licitação e contratação de Parcerias Público-Privadas pela Administração Pública, ampliando a utilização de recursos públicos por entidades privadas;
 - d) Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005a), que criou o Programa Universidade para Todos (PROUNI) por privilegiar o financiamento estatal as IES privadas em detrimento das IFES, reforçando a hegemonia do setor privado no ensino superior;
 - e) Decreto Presidencial nº 5.205, de 14 de setembro de 2004 (BRASIL, 2004d), que regulamentou as fundações de apoio privadas nas IFES, também ampliando a utilização de recursos públicos por entidades privadas;
 - f) Decreto Presidencial nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005 (BRASIL, 2005b), que normatizou a educação à distância, fortalecendo o caráter produtivista e estritamente profissionalizante do ensino a distância, inicialmente; e,
 - g) O Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), que instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) com metas de aumentar as vagas nos cursos de graduação, ampliar os cursos noturnos, propiciar inovações pedagógicas, combater a evasão, elevar a taxa de aprovação para 90%, atingir a proporção de 18 alunos por professor e ampliar a mobilidade estudantil entre instituições de ensino superior.

As políticas para educação superior dos Governos Luís Inácio Lula da Silva e Dilma Vana Rousseff (janeiro/2011 até janeiro/2015) assumiram uma perspectiva de equidade social articulada ao desenvolvimento econômico, por meio da formação. Isto se deu a partir da construção dos *campi* no interior do País, e também das políticas de ações compensatórias, como as cotas (FERREIRA, 2012).

Esta concepção de educação aliada ao desenvolvimento econômico pressupõe que, segundo Ferreira (2012), qualificando a mão de obra nos locais de maior pobreza, aliando a uma política de desenvolvimento regional, terá melhores possibilidades de produzir investimentos industriais nesses locais, diminuindo a concentração de riquezas em determinadas regiões.

Diante da pesquisa realizada, é notório que as políticas públicas econômicas delimitam e interferem o processo de desenvolvimento das políticas públicas educacionais. Porém, pesquisas apontam (BÚRIGO, 2003), que em todo o seu processo histórico, a universidade pública brasileira buscou mecanismos de sobrevivência por meio de um movimento contraditório de legitimação e oposição as políticas públicas educacionais que fundamentalmente estão atreladas as políticas públicas econômicas, com claras diretrizes produtivista da educação.

Neste contexto, a condição da universidade pública como instituição social voltada a objetivos socialmente compartilhados é constantemente ameaçada pelo projeto da universidade organizacional, operacional já pontuada por Chauí (2003). Tais ataques são, muitas vezes, apoiados pela crítica de que as universidades públicas são: burocraticamente rígidas, ineficientes, prestam serviços educacionais de pouca pertinência social e de que o acesso a elas é pouco democrático (MEYER JR.; MURPHY, 2004), existindo uma necessidade constante, pós década de 1990, de se resgatar a legitimidade da universidade pública perante a sociedade (BÚRIGO; LOCH, 2006).

Meyer Jr. e Murphy (2004, p. 173) identificam que parte destes desafios vivenciados pela instituição universidade de identidade como instituição social, são de responsabilidade dos administradores das IFES que, muitas vezes praticam uma administração amadora, levando ao paradoxo de que “[...] as universidades formam profissionais e são dirigidas por amadores”.

Diante da necessidade de legitimação da universidade pública perante a sociedade advinda das ameaças da ideologia neoliberal, é importante repensar a gestão praticada nas IFES, bem como a profissionalização da mesma. Para tanto, isto tem possibilidades de ocorrer a partir do momento em que a universidade for capaz de dedicar recursos à formação de seus próprios gestores, para que estes possam desenvolver ações por meio de uma gestão colaborativa, estimulando as pessoas a pensar os rumos da universidade pública como instituição social, diante da sua interação com a sociedade que a mantém, e que por ela é instituída.

3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA COMO PROCESSO DE PROFISSIONALIDADE

A gestão, de acordo com Bergue (2011), é uma ciência social aplicada que realiza formulações orientadas para a transformação da realidade. Ela formula princípios por meio de concepções, que permitem a descrição de situações cujo conteúdo corresponda a fatos ou situações empiricamente observáveis.

De acordo com Schlickmann (2013, p. 44), as organizações são o principal objeto da administração, sendo as organizações definidas enquanto “[...] sistemas sociais cuja prioridade de atenção para a consecução de uma meta específica é considerada como característica que a distingue de outros sistemas”. Vale destacar, como também adverte Schlickmann (2013) que as organizações são também objeto de estudo de outros campos do conhecimento, como a sociologia, e que a administração utiliza muitas vezes os arcabouços teóricos de outras disciplinas, principalmente, constituindo-se em uma ciência, de certa forma, interdisciplinar.

A ação da gestão, parte do pressuposto de administrar com as pessoas, em uma ação compartilhada, coletiva (BÚRIGO; LOCH, 2006). Para tanto, se faz relevante compreender a diferença entre tecnologias e teorias de gestão. Para Bergue (2011), as *tecnologias* de gestão são saberes sistematicamente referido à ação, uma ciência aplicada, um conjunto de concepções e preceitos sobre como fazer, ou um *know how*; como modelos, técnicas e métodos de atuação destinados à análise de problemas ou administração de rotinas. Já a teoria organizacional, a teoria da gestão, busca compreender como grupos e sujeitos se comportam em diferentes arranjos organizacionais/institucionais.

Qualquer concepção teórica está relacionada à prática, e vice-versa, ou seja, da mesma forma qualquer prática contém concepções teóricas. Conforme aponta Bergue (2011), as práticas dos gestores empíricos contêm teorias, resultado das experiências vivenciadas pelos mesmos, e produzem generalizações em relação ao comportamento dos sujeitos, as reações demonstradas por estes e as suas formas de agir. Estas generalizações empíricas funcionam da mesma forma que as teorias científicas, são lentes analíticas que permitem capturar e interpretar os fenômenos do mundo, do ambiente laboral.

A diferença entre as teorias empíricas e científicas, é que estas últimas são erigidas a partir do processo científico, ancoradas em referenciais e métodos que permitem a sustentação das afirmações

produzidas segundo parâmetros e valores geralmente aceitos pela comunidade de pesquisadores, ou seja, coerentes com o paradigma científico vigente. Enquanto que os postulados empíricos são, muitas vezes, inconscientes e conflitantes, orientando a ação dos sujeitos sem um exame explícito de suas pressuposições teóricas, o que pode levar a algumas incoerências flagrantes no comportamento administrativo (BERGUE, 2011).

Assim sendo, eventos administrativos como planejamento, organização, processos e tecnologias empíricas de gestão, são identificados por Oliveira (2012) muito antes do surgimento da Administração enquanto ciência. O surgimento da escrita cuneiforme na mesopotâmia pode ser considerado como a primeira tecnologia de gestão, tendo sido primeiramente utilizada para contabilidade, em especial para cobrança de impostos. Porém, a Administração Científica, e as *teorias* científicas de gestão, remontam ao final do Século XIX e início do Século XX.

Frederick W. Taylor é considerado o fundador da Administração Científica, fundamentada na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, objetivando alcançar a máxima produtividade. Para tanto, propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina, por meio da fragmentação e hierarquização do trabalho. Também propôs incentivos salariais e prêmios, acreditando que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais (MATOS; PIRES, 2006).

A teoria de Taylor, junto às de Fayol e Ford fazem parte do que Bergue (2011) chama de abordagem mecanicista da Administração. A teoria organizacional moderna, que pode ser datada a partir de 1958 (BERGUE, 2011), reconhece os equívocos dos modelos mecanicistas, propondo uma nova compreensão das organizações, dando maior centralidade ao Homem e compreendendo que este não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas, necessitando de reconhecimento de incentivos psicossociais, como sujeito do seu trabalho e não mero objeto de sua produção.

Esta concepção teórica ao modelo mecanicista enfatiza a cooperação, valorização de grupos de trabalho, a diminuição de níveis hierárquicos, o auto-gerenciamento por setores e áreas, a delegação de tarefas, a responsabilidade e as decisões compartilhadas (MATOS; PIRES, 2006). Trata-se de um processo de flexibilização da lógica trabalhista, reconhecendo que a rigidez é um obstáculo à reestruturação e readequação de ações gerenciais (SPALTRO, 2004).

Historicamente, diante dos modelos mecanicistas de gestão, pode-se constatar rupturas que só seriam possíveis a partir da absorção de concepções teóricas por parte dos gestores, de forma que estas subsidiem sua capacidade de refletir e ter competência, permitindo-lhe mais do que a reprodução acrítica de fórmulas e modelos gerenciais pré-definidos possibilitando a prática de uma gestão consciente (BERGUE, 2011).

Um dos possíveis e concretos caminhos para a ruptura de modelo mecanicista gerenciais se dá a partir do processo de formação, da profissionalidade, de concepções teóricas e práticas por parte dos gestores, diante da sua visão de homem, de mundo e de sociedade.

No geral, a concepção de gestão universitária perpassa também por esta premência de formação do seu gestor, e no singular esta formação necessita ser pensada e repensada no contexto particular onde esta universidade está inserida, principalmente diante das peculiaridades que permeia a gestão universitária da esfera pública (BÚRIGO; LOCH, 2006).

De acordo com Kobiyama, Rosa e Silva; e Perardt (2011), e Silveira (2013), a gestão universitária difere daquela de uma empresa, ou organização qualquer, demandando habilidades e domínios de técnicas adequados à realidade universitária, de forma que as práticas da gestão empresarial sendo ela pública ou privada, não podem ser exportadas diretamente para o setor público. A gestão universitária é complexa e diferenciada, não havendo regra ou princípio que possa ser indiscriminadamente aplicada a todas as IES, pois elas contêm especificidades de ensino, pesquisa e extensão, orçamento e finanças, no gerenciamento de seus recursos e no desenvolvimento da sua área de gestão de pessoas.

Nas universidades brasileiras, o processo decisório é presidido pela figura do reitor, porém estruturalmente sua gestão é colegiada pelos seus pró-reitores e secretários, que se referenciam a um Conselho Superior que referenda os atos executivos da reitoria. Desta forma o processo decisório nas IFES se dá mediante o mútuo ajuste entre atores pouco diferenciados, pois geralmente tanto o reitor, diretores de unidade e chefes de departamento são servidores da carreira técnico-administrativo em educação ou docente (LAUREANO, 2012).

Neste contexto, a gestão colegiada, coletiva, ou seja, compartilhada e encadeada entre os pares é essencial na concepção de que universidade desejamos construir (BÚRIGO; LOCH, 2006). Todavia, algumas ações de gestão são fundamentais para este

compartilhamento colegiado do ato da gestão, dentre eles, destaco a formação.

Isto requer uma consciência coletiva, institucional de profissionalização da gestão. Pois entre a competência técnica e o compromisso político institucional, há um longo caminho a ser percorrido, que pode ser potencialmente amenizado pelo processo da formação.

Esta profissionalização da gestão se constitui a partir do momento em que a universidade pública mantém seus profissionais em processo de atualização e formação, que legitime a universidade perante a sociedade ao mesmo tempo em que assegura a produção de conhecimentos necessários para esta mesma sociedade (LAUREANO, 2012).

Nas Instituições Federais de Ensino Superior, esta formação é fundamentada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (BRASIL, 2006) que pauta pelo desenvolvimento permanente dos servidores, alinhado aos objetivos das instituições e pela busca da melhoria da eficiência, eficácia e do melhor nível de qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Esta política de formação delineada pelo Governo Federal (BRASIL, 2006) é uma política de gestão de pessoas orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho do cargo e das funções dos servidores (LAUREANO, 2012), também preparando os dirigentes para as chefias no âmbito acadêmico e administrativo, possibilitando que pessoas qualificadas ocupem os cargos de direção, capazes de exercer liderança e atenuar conflitos (SILVEIRA, 2013).

A presente pesquisa, em seu objetivo, buscou ir além deste processo de formação. Buscou compreender o desenvolvimento histórico e social do Mestrado Profissional em Administração Universitária, com vistas ao processo de formação de seus gestores junto a UFSC, em nível de pós-graduação, que é uma possibilidade concreta de profissionalização da gestão.

Todavia, estou ciente que esta é apenas uma possibilidade de formação. Porém, para a materialização da profissionalidade da gestão universitária há inúmeros caminhos que precisam ser percorridos, dentre eles as próprias condições concretas de trabalho.

Contudo, uma importante e fundamental ação está sendo concretizada por meio do Mestrado Profissional em Administração Universitária desvelando desafios e perspectivas no processo da gestão universitária na UFSC.

4 CAMINHO METODOLÓGICO

Apresento neste capítulo o caminho metodológico percorrido nesta pesquisa, no intuito de obter e sistematizar conhecimentos sobre o processo de desenvolvimento histórico e social do Mestrado Profissional em Administração Universitária, com vistas ao processo de formação de seus gestores junto a UFSC.

No percurso deste caminho, parti de minha realidade concreta, ou seja, o Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC, procurando compreender as relações estabelecidas entre os fenômenos e os atores sociais envolvidos no processo de formação deste, analisando-as a luz das reflexões trazidas pela literatura investigada, para, posteriormente, retornar à esta realidade com vistas a uma maior compreensão do fenômeno investigado.

Neste contexto, primeiramente, descrevo o tipo e a natureza do estudo para, em seguida, apresentar o processo de seleção da população e amostra. Por fim, apresento o processo de coleta e análise das informações coletadas.

4.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

Esta pesquisa tem como característica a proposição de ser um estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva, tendo, como fonte direta de informações, o ambiente natural onde o ocorre o fenômeno estudado, isto é, o Mestrado Profissional em Administração Universitária. Caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, na sua essência, não deixando de utilizar aspectos quantitativos que servirão de elementos de suporte à análise do fenômeno estudado.

O estudo de caso orientado pela natureza qualitativa caracteriza-se por ser descritivo, interpretativo, e explicativo das características do fenômeno estudado (TRIVIÑOS, 1992).

Para o aprofundamento desta investigação, proponho também utilizar a observação direta, mediante a interação da pesquisadora e os sujeitos envolvidos com o fenômeno em estudo; a pesquisa bibliográfica, tendo como fonte de investigação livros, artigos, periódicos e publicações virtuais; e, a pesquisa documental realizada por meio do estudo de legislações, relatórios e outros documentos que poderão auxiliar na melhor compreensão do fenômeno em estudo (TRIVIÑOS, 1992).

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população, com base em Triviños (1992), é considerada uma referência quantitativa que representa o universo possível de ser explorado pela pesquisa. Já, a amostra é uma parte da população que, segundo os critérios do pesquisador, é delimitada conforme os objetivos do estudo.

Resgatando o objetivo geral do presente estudo, ou seja, compreender o desenvolvimento histórico e social do Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, com vistas ao processo de formação de gestores junto a Instituição, potencialmente a amostra será composta pelo Coordenador do PPGAU juntamente com os docentes credenciados no Curso, no período de março de 2010 a julho de 2014.

A justificativa pela definição desta amostra sustenta-se pela vivência destes sujeitos no processo de desenvolvimento histórico e social do Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Para tanto, cabe ao Coordenador de acordo com o Regimento do Curso (UFSC, 2013a, Art.12º):

- I – convocar e presidir as reuniões do Colegiado;
- II – elaborar as programações do curso, respeitado o calendário escolar, submetendo-as à aprovação do Colegiado;
- III – preparar o plano de aplicação de recursos do Programa, submetendo-o à aprovação do Colegiado;
- IV – elaborar os relatórios anuais de atividades acadêmicas e de aplicação de recursos, submetendo-os à apreciação do Colegiado;
- V – elaborar os editais de seleção de alunos, submetendo-os à aprovação do Colegiado;
- VI – submeter à aprovação do Colegiado os nomes dos professores que integrarão:
 - a) a comissão de seleção para admissão de alunos no Programa;
 - b) as comissões examinadoras de trabalhos de qualificação e conclusão de curso, conforme sugestão dos orientadores;
- VII – estabelecer, em consonância com os departamentos envolvidos, a distribuição das atividades didáticas do Programa;

- VIII – definir, em conjunto com os chefes de departamentos e os coordenadores dos cursos de graduação, as disciplinas que poderão contar com a participação dos alunos de pós-graduação matriculados na disciplina "Estágio de Docência" e os professores responsáveis pelas disciplinas;
- IX – decidir, em casos de urgência e inexistindo quorum para o funcionamento, *ad referendum* do Colegiado, ao qual a decisão será submetida dentro de trinta dias;
- X – articular-se com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação para acompanhamento, execução e avaliação das atividades do Programa;
- XI – coordenar todas as atividades do Programa sob sua responsabilidade;
- XII – representar o Programa, interna e externamente à Universidade, nas situações relativas à sua competência;
- XIII – delegar competência para execução de tarefas específicas; e,
- XIV – zelar pelo cumprimento deste regimento e demais legislações aplicáveis.

Para ser professor credenciado no Mestrado Profissional em Administração Universitária, faz-se necessário, de acordo com o Regimento (UFSC, 2013a, Art. 16º):

O corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária será constituído por professores portadores do título de Doutor, credenciados pelo colegiado, obedecendo as normativas da Universidade Federal de Santa Catarina e do Ministério da Educação.

Neste contexto, a população potencialmente deste Estudo, foi constituída, pelos 17 professores do Programa (2010-2014) e pelo Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Universitária. De acordo com Triviños (2001), a população na pesquisa qualitativa, é apenas uma referência, ou seja, a informação quantitativa da população não é naturalmente desprezada, mas não é uma preocupação essencial, como é na delimitação da pesquisa quantitativa.

Na pesquisa qualitativa, a quantificação da população do fenômeno investigado, é apenas um elemento auxiliar dos processos de descrição e de interpretação dos aspectos que apresenta a informação.

4.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Para a coleta das informações, utilizei as observações realizadas ao longo do processo de desenvolvimento do presente Estudo, a análise dos documentos estudados e o instrumento de coleta de informação – Vide Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações.

Para a coleta de informações, foi utilizado questionários, como um dos instrumentos básicos da pesquisa qualitativa. O questionário foi elaborado por um conjunto de perguntas básicas que possibilitaram delinear os limites do fenômeno estudado. Estas foram respaldadas na concepção teórica construída neste Estudo e nos objetivos inicialmente propostos. Os questionários foram enviados aos Professores e ao Coordenador do Curso por e-mail, disponibilizado no site do Programa (UFSC, 2013b).

Os questionários foram enviados por e-mail para 16⁶ professores do PPGAU em 24/07/2014, com prazo para resposta até 04/08/2014. Neste período apenas dois professores, retornaram o questionário. O questionário foi enviado novamente no dia 05/08/2014, com prazo até 11/08/2014, período no qual mais um professor respondeu. Dia 25/08/2014 recebi a última resposta, porém incompleta, pois o último professor não respondeu uma das perguntas. Sendo assim, do universo de 16 professores, apenas quatro responderam ao instrumento enviado, incluindo o Coordenador do Curso.

De acordo com Triviños (2001, p. 83), “a pesquisa qualitativa não se apoia na estatística para fixar o tamanho da amostra, como ocorre na pesquisa quantitativa. O tamanho da amostra é fixado, de certo modo, arbitrariamente. Em geral, depende do pesquisador determinar o número de sujeitos que participará da amostra [...]”. Neste contexto, metodologicamente a processo de análise das informações coletadas ocorreu a partir do processo de análise dos quatro sujeitos que enviaram as respostas aos questionários encaminhados.

Pois, independente do tamanho da amostra, do quantitativo recebido do envio dos questionários, o caminho metodológico da pesquisa, se respaldou no pressuposto que a pesquisa qualitativa não

⁶ O docente que corresponde à área de conhecimento educação, não participou como sujeito da pesquisa, pois é orientador do presente estudo.

pretende generalizar os resultados alcançados, bem como garantiu os critérios da delimitação da amostra previamente estabelecidos.

A obtenção de generalidades dos resultados da pesquisa possibilita que as ideias predominantes, as tendências que aparecem na análise dos questionários enviados, podem ser aceitas ou não pelos especialistas no campo na qual se realiza a pesquisa. Por outro lado, o critério se sustenta como uma ideia ou um conjunto de ideias, que emanam do objetivo da pesquisa e que orienta a seleção dos sujeitos participantes (TRIVIÑOS, 2001). Isto posto, esta pesquisa pode efetivamente ser realizada com os sujeitos que a compõem, podendo se reaplicada, se pertinente a outros sujeitos, possibilitando novas reflexões, novos olhares sobre o fenômeno investigado.

As perguntas básicas do questionário enviado aos professores se sustentaram em categorias que foram previamente definidas, em atenção ao objetivo inicialmente proposto – Vide Quadro 02 – Categorias e Conteúdos Bases:

Quadro 2 Categorias e Conteúdos Bases

CATEGORIAS	CONTEÚDOS BASES
Mestrado em Administração Universitária	- Concepção - Finalidade
Universidade	- Concepção - Papel social - Políticas Públicas
Gestão Universitária	- Concepção - Constituição da Gestão Universitária na UFSC

Fonte: Elaborado pela Autora.

As categorias empíricas foram definidas devido ao roteiro de perguntas básicas do Instrumento de Coleta de Informações, (Vide Apêndice A) o que permitiu agregar grupos de respostas que se referem ao mesmo assunto, mesmo que tenham conteúdos diferentes. Todavia, esta ação não impossibilitou que novas categorias pudessem surgir durante o processo de análise das informações.

As categorias não estão nas perguntas de forma sistemática. O que essencialmente difere uma categoria da outra é o seu conteúdo básico, desvelado no conteúdo do questionário (TRIVIÑOS, 1992).

O processo de análise das informações foi realizado com base em Triviños (1992), por meio da análise de conteúdo, a partir do desenvolvimento das seguintes fases:

- a) FASE 01 – Pré-análise - seleção e organização do material a ser analisado;
- b) FASE 02 – Análise mais profunda do material selecionado; descrição analítica dos dados - codificação, classificação, categorização; de acordo com as categorias de análise. Vide Quadro 02 – Categorias e Conteúdos Bases.
- c) FASE 03 – Interpretação referencial – análise do material selecionado relacionando as reflexões já desenvolvidas na segunda fase, conhecimento empírico, aos conhecimentos teóricos obtidos no processo de construção desta Dissertação.

A partir da análise deste material iniciei o processo de descrição e compreensão das informações obtidas por meio dos questionários. Para auxiliar a análise, codifiquei os docentes participantes da pesquisa, conforme segue:

- a) D1 – Docente 1
- b) D2 – Docente 2
- c) D3 – Docente 3
- d) D4 – Docente 4

Aparentemente, a categoria empírica oferece uma dimensão estática da realidade estudada, porém diante do processo de análise com base nas reflexões teóricas elas geram um movimento com vistas a uma melhor compreensão do fenômeno investigado: O Mestrado Profissional em Administração Universitária.

5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Neste capítulo busquei descrever, analisar e compreender as informações coletadas, tendo em vista as categorias empíricas que nortearam o Instrumento de Coleta de informações (Vide Apêndice A) no Quadro 02 – Categorias e Conteúdos Bases para este fim, procurei certificar-me que os objetivos explicitados propostos seriam contemplados, por meio da análise das informações, visando por meio deles atender ao objetivo geral previamente estabelecido.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

No grupo dos sujeitos participantes da pesquisa que responderam ao questionário, três são da área de Engenharias e um das Ciências Sociais Aplicadas. Em relação ao tempo de serviço na UFSC os professores têm em média 20 anos de serviço na Instituição, sendo que um dos docentes é lotado em outra universidade federal do Estado.

Um dos sujeitos participantes da pesquisa é Coordenador do Curso, respaldado pela Resolução nº 18/CUn/2004 (UFSC, 2004) que, dispõe que a função de Coordenador de Curso somente pode ser exercida por professores integrantes da carreira do magistério superior, que ministrem aulas no mesmo, em regime de 40 horas com dedicação exclusiva e que estejam lotados em Departamento de Ensino da Universidade à qual o Curso está vinculado. Vide Quadro 03 – Caracterização dos Sujeitos Participantes da Pesquisa.

Quadro 3 - Caracterização dos Sujeitos Participantes da Pesquisa.

	Tempo de Serviço na UFSC	Tempo na função de professor	Ano de início da atuação no PPGAU
D1	17 anos	18 anos	2010
D2	9 anos	9 anos	2011
D3	N/A ⁷	7 anos	2013
D4	36 anos	24 anos	2010

Fonte: Elaborado pela Autora.

⁷ Este Entrevistado é professor convidado do PPGAU, lotado em outra universidade.

Os professores demonstraram ter uma considerável vivência no mundo acadêmico, tendo possibilidades concretas de manifestar a percepção quanto a concepção do Mestrado Profissional em Administração Universitária, Universidade e Gestão Universitária.

Em sua grande maioria os docentes estão desde a fundação do Mestrado, potencializando o conhecimento de criação do seu processo histórico e social.

Cabe ressaltar que apesar da disponibilidade destes professores de responderem ao questionário mediante ao um efetivo compromisso com o desenvolvimento de uma pesquisa científica, eles representam 23% do corpo docente do Mestrado em Administração Universitária.

De acordo com Triviños (1992) a amostra é considerada uma referência da população, delimitada pelo pesquisador a partir de critérios intencionais.

Neste Estudo, a amostra se configurou a partir da disponibilidade dos professores ao responderem o questionário considerando neste contexto, o tempo para a realização da coleta das informações. A interação no processo de análise das informações coletadas, sem dúvida, possibilitou construir um caminho, com vistas a atender os objetivos inicialmente propostos.

5.2 O MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

O primeiro bloco de indagação aos docentes foi referente à categoria Mestrado Profissional em Administração Universitária, tendo como conteúdo base a concepção e finalidade deste.

Quanto ao processo histórico de concepção e desenvolvimento do Mestrado Profissional em Administração Universitária, dos quatro professores, três tiveram uma participação ativa. Dois enquanto docentes e um deles como aluno da Universidade. O fato de um dos professores ter participado do processo ainda enquanto discente demonstra que se tratou de fato de uma construção coletiva, uma demanda que partiu de diversos setores da UFSC, conforme já haviam relatado Kobyama, Rosa e Silva e Perardt (2011).

Um dos docentes, D4, lançou luz a vários detalhes do processo de formação, e de como o Mestrado Profissional em Administração Universitária representou a concretização de uma meta histórica, de um desejo presente já nos primórdios da UFSC, de profissionalizar a gestão da universidade, de forma que, nas palavras do professor: “a história do PPGAU confunde-se com a própria história da UFSC”.

De acordo com o Docente D4 o Curso foi fundado a partir de bases sólidas:

Forma-se o curso de administração da década de 1970, e já constituído este – nos anos 1980 – o Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (NUPEAU), que passou a fazer diversas pesquisas na área de gestão universitária. Nos anos 2000 a UFSC passa, por meio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social – PRDHS a utilizar esta estrutura de pesquisa e ensino para a formação de seus quadros internos. Havendo então uma primeira tentativa – que falhou – de criar um mestrado profissional na área, mas que, a partir das demandas e esforços da própria comunidade universitária eventualmente lança a proposta bem-sucedida em 2009 com o INPEAU, que culmina na criação do Curso em 2010.

Em relação aos motivos que levaram os docentes a ingressar no Mestrado Profissional em Administração Universitária, constatei que todos haviam tido algum vínculo anterior com o Curso de Administração da UFSC. Dois enquanto docentes e dois como discentes. Três destes já atuavam como pesquisadores na área da gestão universitária, sendo que o quarto atuava em outra área, mas foi convidado por colegas de trabalho a participar do PPGAU devido ao fato de já ter ministrado disciplinas para o Curso de Graduação em Administração. Então é possível dizer que, para a maioria dos docentes, a entrada no PPGAU representou uma continuidade de seus projetos de pesquisa anteriores, na área da gestão universitária, conforme explicitado na fala de D3:

Devido ao meu histórico de atuação como pesquisadora na área junto ao INPEAU e diante da conclusão do meu doutorado, mesmo não estando na UFSC fui convidada a participar do PPGAU. Penso que o programa tem uma proposta relevante e há uma carência de estudos na área. Assim, ao participar do programa estarei ao mesmo tempo contribuindo com a minha área de estudos além de ampliar minhas possibilidades de pesquisa.

Quanto à finalidade do Mestrado Profissional em Administração Universitária, dois dos docentes participantes da pesquisa – D3 e D2 – apontam para a finalidade de, respectivamente, formar e aperfeiçoar quadros administrativos das IES. O docente D1 dá destaque à importância das IES na sociedade brasileira, e entende que o Curso tem como finalidade fortalecer estas instituições:

[...] entre as finalidades do PPGAU, destaco a de contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento das instituições de ensino superior brasileiras, por meio da produção de pesquisas sobre o tema e, da sua atuação na formação e aperfeiçoamento do profissional em gestão universitária.

O docente, D4, também aborda a questão da carência de uma profissionalização da gestão nas IES, entendendo que o Curso deve preencher esta lacuna, tendo por finalidade formar profissionais críticos, reflexivos e criativos, que possam readequar e aperfeiçoar o modelo atual, que passa por diversas mudanças. Segue a fala do Docente D4:

As instituições de educação superior carecem de profissionais formados na área da gestão para serem gerenciadas. O PPGAU vem atender esta lacuna, sobretudo, com a possibilidade de refletir sobre o modelo atual e criar possibilidades para melhorias futuras nos processos e serviços oferecidos por essas instituições. O Mestrado profissional em Administração Universitária está estruturado para oferecer conteúdos que visem aprimorar o desempenho de profissionais, a partir de uma formação que permita uma postura mais crítica, reflexiva e criativa nos seus ambientes de práticas profissionais. Espera-se que os profissionais aqui diplomados saiam devidamente instrumentalizados, habilitados ao exercício de suas funções, no ensejo do aprimoramento contínuo, e na busca pelo conhecimento científico que permita a readequação dos sistemas e processos educacionais em ambientes de mudanças.

Estas posições se mostram adequadas aos objetivos institucionais do PPGAU (UFSC, 2013a, s/p):

- a) formar profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas na área de Administração Universitária, em congruência com os valores da vida humana associada, e com os novos contextos sociais, políticos, econômicos e organizacionais;
- b) desenvolver e qualificar profissionais para o exercício da gestão em cargos e assessoramento para as instituições de ensino superior, no contexto regional, nacional e internacional;
- c) formar profissionais preocupados com a ética na administração e eficiência nos serviços oferecidos à sociedade pelas instituições de ensino superior.

Também é importante destacar que as falas dos docentes são consoantes com os problemas apontados pela bibliografia consultada neste Estudo, ou seja, pelos desafios da gestão que passam as IES brasileiras. Neste contexto, é relevante a importância da profissionalização da gestão diante dos desafios impostos pelas mudanças pelas quais passam as universidades no atual cenário nacional (KOBAYAMA; ROSA E SILVA; PERARDT, 2011), (BÚRIGO; LOCH, 2006), marcado pela necessidade das universidades públicas se legitimarem perante a sociedade mercantilizada, (LAUREANO, 2012) e de resistirem às ameaças que esta sofre diante da ideologia neoliberal (CHAUÍ, 1997; 2003).

A respeito do processo de concepção do Mestrado Profissional, a grande maioria dos docentes teve alguma participação neste contexto, e o ingresso no Programa representou a continuidade em suas pesquisas ou atividades letivas anteriores.

Isto representa que a concepção do Programa perpassa pelo processo de formação e atuação dos seus docentes, no que tange a gestão universitária. Pois além do ministrar as aulas é um caminho concreto para o desenvolvimento de pesquisas. E isto ficou desvelado na fala dos docentes, ou seja, o Mestrado Profissional é um campo fértil para se pensar e repensar a prática da gestão a partir dela mesma.

Quanto à finalidade do Mestrado Profissional, na fala dos docentes participantes da presente Pesquisa, é de formar e aperfeiçoar quadros administrativos das IES, considerando seu papel relevante para a sociedade. Muito além de formar gestores, é formar gestores universitários, concebendo neste contexto, a particularidade desta ação para o desenvolvimento da própria Instituição e da sociedade.

5.3 UNIVERSIDADE

Com vista a atender os objetivos propostos, o segundo bloco de perguntas foi referente à categoria Universidade, tendo como conteúdos base sua concepção, papel social e o impacto exercido por meio das políticas públicas.

Com base na concepção e o papel social da universidade, todos os docentes a situam como produtora, criadora e difusora de conhecimento. Destaco a fala dos Docentes D3 e D4:

É a instituição responsável pela criação e disseminação de conhecimento, principalmente científico, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão (D3).

Esta instituição deveria ser, antes de tudo, a guardiã dos saberes, a sistematizadora e disseminadora do conhecimento acumulado pela raça humana, com a obrigação de promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas em sociedade (D4).

O Docente D1 também aponta para uma característica importante da universidade, a:

[...] subjetividade/intangibilidade do produto que [a universidade] gera para a sociedade, bem como a grande responsabilidade que tem: produção de conhecimento, de pessoas com capacidade profissional para atuar no mercado; de pesquisas que tragam soluções inovadoras para os vários problemas por que passa a sociedade.

O Docente D4 indica a existência de centenas de concepções válidas para definir universidade, mas que, invariavelmente a maioria aponta para esta como uma “instituição voltada para o ensino, pesquisa e

extensão”, concepção básica atribuída às universidades pela Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Quanto ao papel social da Universidade, os docentes reafirmaram a relevância desta instituição no processo de interação com a sociedade, configurando um papel institucional no processo de concepção e de desenvolvimento da própria sociedade.

Os professores destacam que o papel desta instituição é de formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento social e a melhoria do nível da qualidade de vida e do meio ambiente, entendendo também que ela tem o papel de guardar, sistematizar e socializar o conhecimento acumulado pela humanidade.

Aqui podemos relacionar a fala dos docentes à concepção de Marilena Chauí (1999), que faz uma crítica à ideologia neoliberal produtivista da Universidade, a qual chama de Universidade Operacional: uma organização voltada para si, definida e estruturada por normas e padrões alheios ao conhecimento e a formação intelectual. A esta concepção ela opõe a concepção de universidade enquanto instituição social, enfatizada pelos docentes, que não se fecha em si, mas aspira à universalidade, que tem a sociedade como seu princípio e referência normativa e valorativa, e cujos objetivos são compartilhados socialmente.

Quanto à influência das políticas públicas sobre a instituição universidade, dois docentes (D1 e D3) apontaram a influência das políticas públicas na questão orçamentária das universidades. O Docente D1 atentou para o fato de que:

a educação torna-se figura central nas pautas governamentais, na medida em que é identificada como um dos principais componentes das estratégias de desenvolvimento do País.

O Docente D1 segue afirmando que esta posição, da educação enquanto componente das estratégias de desenvolvimento nacional, justifica o interesse do Estado em seu financiamento:

O Governo tem, assim, atuado no sentido de promover a melhora da qualidade da educação, incluindo a de nível superior. Tal esforço revela-se, por exemplo, por meio da definição de padrões de qualidade a serem alcançados pelas IES e por intermédio da imposição de diretrizes de atuação e da oferta de incentivos e de investimentos, seja na

dimensão do ensino, da pesquisa ou da extensão. Como resultado, cabe à gestão universitária, lidar tanto com os desafios como com as possibilidades oferecidas pelas políticas públicas.

Ainda a respeito do impacto das políticas públicas nas universidades, o Docente D3 também destaca as questões de financiamento:

[as políticas públicas] Interferem diretamente, em especial nas universidades públicas que são resultado de políticas públicas, inclusive no que se refere às questões orçamentárias.

A questão do financiamento é o elemento mais representativo na fala dos professores participantes da pesquisa na interação com as políticas públicas. De acordo com Meneghel (2002) este elemento pode impor suas agendas políticas às universidades, o que, no Brasil, muitas vezes foi feito a partir de uma perspectiva de superação do subdesenvolvimento nacional: os militares buscavam uma educação modernizante voltada à ideia de produtividade; já após a década de 1990 as políticas públicas buscaram, por meio da educação superior, uma perspectiva de equidade social associada ao desenvolvimento econômico, que se deu na prática com a expansão da rede de ensino superior federal para o interior do País (FERREIRA, 2012).

O Docente D4 defende a importância da autonomia universitária, afirmando que muitas vezes as políticas públicas são feitas por políticos e burocratas que desconhecem as funções da universidade, o que traz prejuízos ao cumprimento de suas funções:

Observa-se, entretanto, que algumas políticas são pensadas em gabinetes de políticos e burocratas profissionais que não possuem o mínimo conhecimento sobre as funções precípuas da universidade. Essas políticas engessam a instituição, burocratizam os processos, e muitas vezes fazem morrer a verdadeira essência que deveria brotar desses ambientes de ensino e pesquisa, sobretudo, quando atingem diretamente os profissionais que nela trabalham, como as políticas salariais, planos de desenvolvimento, de cargos e salários e regras de aposentadoria, apenas para citar alguns. A Universidade precisa exercer

sua autonomia original e constitucional para que possa exercer com liberdade os princípios e finalidades para os quais foi criada.

A partir das falas dos docentes, pude identificar uma relação ambígua com o Estado, a partir da interação da universidade com as políticas públicas, pois além do elemento central do financiamento, a universidade precisa lutar por sua autonomia para que este mesmo Estado não as afete de forma negativa, desviando-as de suas funções para com a sociedade. Resgato Búrigo (2003), quando afirma que, enquanto Instituição Social, a universidade ocupa um espaço público entre a sociedade civil e a autoridade do Estado. Ela é, ao mesmo tempo contraditoriamente, legitimadora e opositora das ações ideológicas da sociedade e do Estado.

As falas dos docentes demonstraram consenso a respeito do papel da universidade enquanto produtora, criadora e socializadora do conhecimento, identificando-a com base em Chauí (1999) como uma instituição social, no processo de interação com a sociedade.

A respeito do impacto das políticas públicas, destacaram o financiamento como elemento central, no processo de desenvolvimento do que concebem como universidade. Este financiamento, como reflexo das políticas públicas é um limitador no processo de identidade da universidade como instituição social. Sendo essencialmente desafiante o que é necessário fazer o que verdadeiramente se faz no desenvolvimento do que se define como trabalho acadêmico, ou seja, o ensino, a pesquisa e a extensão, diante das ações de financiamento das políticas públicas.

As políticas públicas vão muito além da questão do financiamento, porém no olhar dos sujeitos participantes da pesquisa este é um elemento que interfere essencialmente na gestão universitária, como uma ação que emana as condições de realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

5.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O último e terceiro bloco de perguntas buscou compreender a Gestão Universitária, a partir do olhar dos professores participantes da pesquisa, tendo como conteúdos básicos a concepção e a constituição da Gestão Universitária na UFSC.

No que diz respeito às concepções de gestão universitária, dois dos docentes, D1 e D3, situam a gestão universitária como administração em um sentido amplo, com vistas à finalidade específica

das IES de produzir conhecimento. O Docente D1 destaca as particularidades que diferenciam a gestão das IFES da de outras organizações:

[...] é preciso levar em conta a peculiaridade dessas instituições e o papel que desempenham para a sociedade. Particularmente no Brasil, as IES tem passado por uma série de turbulências provocadas especialmente por pressões e mudanças decorrentes do funcionamento globalizado da sociedade mundial. A gestão universitária tem, portanto, o dever de, não somente, responder a essas turbulências, como também de se antecipar a elas. Neste âmbito, a gestão universitária precisa ir além da perspectiva tecnicista, focada no alcance da eficácia e da eficiência e no atendimento das demandas de mercado. Mais do que isso, deve considerar a universidade como instituição social, assumindo uma responsabilidade muito mais totalizadora que a torne capaz de discutir, criar e disseminar valores éticos, culturais, ideológicos, de dignidade e equidade e de justiça social.

O Docente D4 também entende a gestão como administração, mas com ênfase na administração de conflitos⁸, na capacidade de conviver e entender pessoas, a qual exige diversas consequências. Crítica o fato das universidades muitas vezes serem dirigidas por amadores, e o fato de que os principais dirigentes são escolhidos por processos democráticos nos quais geralmente prevalecem características como simpatia, retórica e corporativismo – além de influências de grupos externos alheios aos melhores interesses da universidade – em vez da competência e capacidade de gestão.

Em todas as falas é notável a valorização da profissionalização e da competência técnica, embora que o docente D1 ressalte que além de competência técnica também há necessidade do comprometimento da universidade com valores éticos, culturais, ideológicos, de dignidade, equidade e justiça social.

⁸ Silveira (2013) dá ênfase à capacidade de liderança e de resolução de conflitos como habilidades essenciais a boa gestão.

Esta valorização da profissionalização e da competência técnica se reflete na valorização da formação no processo de gestão. E a valorização da formação também se reflete em uma mudança na concepção de administração:

Há uma tendência de não mais administrar pessoas, como preconizava a clássica teoria da administração, mas sim administrar com as pessoas, envolvendo-as no processo de decisão das organizações/ instituições (BÚRIGO; LOCH, 2011, p. 212).

Esta concepção tem essencialmente a potencialização no processo de formação. Concebendo a gestão como uma ação coletiva e colaborativa do gestor com os colaboradores. Fato este que os professores destacaram a relevância institucional e social do PPGAU.

Dois dos docentes, D1 e D2, avaliaram o papel do PPGAU de forma plenamente positiva, embora de formas diferentes, pois D2 pensa o impacto do programa apenas no âmbito da UFSC, vendo o programa “positivamente, pois a maioria dos alunos são servidores da UFSC”, enquanto D1 tem uma concepção mais geral, ressaltando que:

[...] é preciso destacar que este não é um privilégio exclusivo da UFSC, já que o PPGAU tem atuado de forma direta na formação de gestores de outras universidades, bem como de forma indireta no desenvolvimento e fortalecimento do ensino superior brasileiro, de modo geral.

O docente D1 também destaca que o PPGAU “tem servido como fórum para a reflexão dos problemas da UFSC, e, como consequência, a elaboração de possíveis soluções a partir de uma visão científica”. O docente D3, cauteloso, afirmou “ainda é cedo para avaliar, pois esses resultados aparecerão no médio e longo prazo”.

O docente D4 afirma que, embora seja incontestável o papel do PPGAU para uma transformação positiva das IES, os quadros formados pelo Curso, capacitados para pensar os tão necessários novos modelos de gestão, não necessariamente ocupam as posições necessárias para realizarem esta mudança. Isto ocorre porque o acesso aos principais cargos de *staff* superior e intermediário se dão por ações políticas e afinidades com a gestão no comando, e isso prejudica tanto a gestão

quanto os próprios quadros formados, que se veem impossibilitados de ocupar as posições para as quais se formaram. Resgato a fala do docente D4:

A verdadeira ação do PPGAU na UFSC apenas acontecerá quando os futuros gestores entenderem que a ocupação de cargos de nível gerencial não pode adotar apenas critérios políticos, mas que prevaleça o rigor técnico e confirmação de formação gerencial de alto nível.

Todavia, mesmo que na visão dos docentes participantes da pesquisa a respeito das concepções de gestão sejam no sentido de que a gestão universitária é uma forma específica de gestão, que deve levar em conta as características específicas das IES, ao falar do PPGAU é dada ênfase a importância da formação, e consequentemente a profissionalização, no processo da gestão universitária.

Isto posto, ao mesmo tempo em que os gestores concebem a relevância da profissionalização da gestão no contexto da formação da gestão universitária, esta atuação necessita ser repensada pelos próprios gestores do que compreendem por profissionalização. Pois entre a competência técnica e o compromisso político, há um caminho que necessita ser percorrido por meio da formação, da profissionalização da gestão universitária, como defendem os professores participantes no presente Estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar esta Pesquisa, defini como meu objetivo geral compreender o desenvolvimento histórico e social do Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, com vistas ao processo de formação de gestores junto à Instituição. Para tal fiz um percurso de investigações teóricas em torno de três grandes categorias: o Mestrado em Administração Universitária, a Universidade e a Gestão Universitária. Enfim, retornando a minha realidade concreta, constituída pelo Mestrado Profissional em Administração Universitária, por meio da análise das falas dos professores participantes da pesquisa, posso considerar que o Programa se constituiu e se constitui para a profissionalização da gestão universitária. Historicamente, foi constituído por uma demanda dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, mas socialmente ele vai além desta demanda, potencializando gestores universitários de várias IES de todo o Brasil.

O Estudo realizado apontou que o levantamento do processo de desenvolvimento histórico e social do Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC revelou ter sido este um processo longo, fruto de demandas antigas da própria comunidade universitária, cujo embrião se encontra em aspirações existentes desde a fundação da UFSC.

O PPGAU também é de certa forma fruto de processos anteriores à própria UFSC, na luta da profissionalização da gestão universitária, por uma educação superior pública e de bom nível de qualidade. Durante o processo histórico de concepção e constituição do PPGAU é possível identificar as mudanças nas concepções da gestão universitária, que passam a considerar cada vez mais a importância da formação e da sua profissionalização.

A partir deste ponto de vista, acredito que o PPGAU foi uma conquista importante, mas não é um fim em si, mas um meio de formação e profissionalização da gestão universitária, que perpassa pela concepção que se tem de universidade.

No que tange a concepção e papel social da universidade, os docentes demonstraram consenso a respeito do papel da universidade enquanto produtora, criadora e socializadora do conhecimento; além de reconhecerem a importância social da mesma para o desenvolvimento da sociedade. Esta relação da universidade com a sociedade é contraditória. Pois, ao mesmo tempo a universidade é legitimadora e

opositora da sociedade onde está inserida. Porém, ambas se sustentam no processo das interações que estabelecem.

Já sobre o impacto das políticas públicas, foi destacado essencialmente o aspecto financeiro, como elemento que delimita e impede as ações de desenvolvimento da própria universidade.

A respeito das percepções do corpo docente do Mestrado Profissional em Administração Universitária sobre a concepção de gestão; foi possível observar que a maior parte dos docentes compreende a gestão universitária como uma ação administrativa em um sentido amplo, mas que deve considerar as peculiaridades das finalidades específicas das universidades, tendo em vista que estas são instituições sociais, que devem produzir e disseminar conhecimento tendo comprometimento com valores éticos, culturais, ideológicos, de dignidade, equidade e justiça social.

Finalmente, a respeito da constituição da gestão universitária na UFSC, e do impacto do PPGAU na mesma, as informações coletadas tocaram diretamente no que seja talvez o principal desafio imposto ao PPGAU e aos quadros por ele formados, ou seja, o de possibilitar que estes quadros qualificados tenham acesso as posições gerenciais para as quais foram preparados, já que o acesso aos principais cargos de *staff* superior e intermediário se dá por ações políticas e afinidades com a gestão no comando.

Esta questão é crucial, e um desafio que vai além das ações do PPGAU, e que perpassa também pelo reconhecimento da UFSC sobre a constituição e finalidade deste Programa. Pois acredito que entre a competência técnica e o compromisso político do gestor, um caminho necessita ser trilhado, que é o da formação.

Neste contexto, diante dos desafios e perspectivas vivenciadas pelo Mestrado em Administração Universitária a contradição que se evidencia no processo de desenvolvimento do presente Estudo, é que ao mesmo tempo que a formação é a essência do processo de gestão, esta formação é negada diante da concepção que se tem de gestão.

Isto posto, resgatando o objetivo específico em propor ações para o fortalecimento da finalidade do Mestrado Profissional em Administração Universitária junto à UFSC, com vistas a potencializar o processo de formação e de seus gestores, sugiro, essencialmente ações de socialização do trabalho até então desenvolvido, no que tange:

- Socializar os resultados das pesquisas realizadas pelo PPGAU, com vistas a disseminar o potencial acadêmico produzido, que envolve essencialmente ações da gestão universitária; e,

- Criar um Lattes para o Curso, com vistas a divulgar as dissertações produzidas no âmbito da gestão universitária.

Como mestranda, na linha de investigação Universidade e Sociedade estou ciente, diante dos resultados da presente pesquisa, da institucionalização do Mestrado, porém quiçá a socialização da produção acadêmica possa potencializar a seleção de gestores para atuarem na UFSC, a partir também deste processo de formação.

Como sugestão para futuros estudos pontuo:

- A ampliação desta pesquisa, para o corpo docente atual, sendo que foi notória a pouca participação dos docentes do Mestrado Profissional em Administração Universitária no presente Estudo; e,
- Analisar as pesquisas já realizadas pelo PPGAU e que foram aplicadas no âmbito da UFSC.

Sem dúvida o PPGAU, por meio do Mestrado em Administração Universitária é uma realidade potencializadora do que se concebe por universidade, bem como do que se concebe por gestão universitária.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Nelson Cardoso. Autonomia e financiamento das IFES: desafios e ações. **Avaliação**, Campinas, v.13, n. 3, nov. 2008.

Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000300003>. Acesso em: 27 ago. 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011. p. 89-198.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 fev. 2015.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regula dispositivos da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 10 fev. 2015.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 22 jul. 2013.

_____. Decreto Presidencial nº 5.205, de 14 de setembro de 2004. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 set. 2004d. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5205.htm>. Acesso em: 26 jul. 2013.

_____. Decreto Presidencial nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que

estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 dez. 2005b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/decreto/D5622.htm>. Acesso em: 22 jul. 2013.

BRASIL. Lei nº 3.849, de 18 de Dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 dez. 1960. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

_____. Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 nov. 1968. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm>. Acesso em: 19 jul. 2013.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 22 jul. 2013.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 abr. 2004a. Disponível em: <<http://www.leffa.pro.br/textos/abnt.htm>>. Acesso em: 26 jul. 2013.

_____. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 dez. 2004b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm>. Acesso em: 22 jul. 2013.

_____. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito

da administração pública. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2004c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm>. Acesso em: 22 jul. 2013.

BRASIL. Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei no 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm>. Acesso em: 26 jul. 2013.

_____. Ministério da Educação. Fundação CAPES. **Tabela de Áreas de Conhecimento/Avaliação**. 2012. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao>>. Acesso em: 10 maio 2014.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

_____. **A formação de professores da educação básica nos sistemas educacionais da Argentina, do Brasil e do Uruguai**. 2009. Relatório (Pós - doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. Universidade Pública Federal Brasileira: democraticamente massificada. In: Colóquio Internacional sobre a Gestão Universitária na América do Sul, 6., 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau: [S.n.], 2006.

_____. Gestão de Pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 1, p. 209-231, jan./jun. 2011.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; SILVA, Luiz Henrique Vieira. A sala de aula como ambiente de incubação de ideias: ensaios na perspectiva

do desenvolvimento humano e social. In: SEMINARIO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE PROFESORES PARA LOS PAÍSES DEL MERCOSUR CONO SUR, 19., 2011, Montevideo.

Anais... Montevideo: [S.n.], 2011. v. 01. Disponível em: <<http://www.semformprof.fhuce.edu.uy/materiales/ARTICULO14.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

CHAUÍ, Marilena. A universidade operacional. **Avaliação**, Campinas, v. 4, n. 3. set. 1999.

_____. A universidade sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, 2003.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã**: o ensino superior, da Colônia à Era Vargas. 3. ed. São Paulo: UNESP, 2007.

FÁVERO, M. L. A. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006.

FERREIRA, Suely. Reformas na educação superior: de FHC a Dilma Rouseff (1995-2011). **Linhas Críticas**, Brasília, n. 36, p. 455-472, maio/ago. 2012.

FRANCH, Mônica; BATISTA, Carla; CAMURÇA, Silvia. Neoliberalismo: a doutrina que orienta o ajuste estrutural. In: _____. **Ajuste estrutural, pobreza e desigualdade de gênero**. Recife: S.O.S. Corpo Gênero e Cidadania, 2001. Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/cidadania/0032.html>>. Acesso em: 10 dez 2013.

KOBIYAMA, Adriana R. C. E.; ROSA E SILVA, Elizabeth C.; PERARDT, Susany. O mestrado profissional em administração universitária da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso sobre o processo de criação e implantação. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., CONGRESSO INTERNAINA IGLU, 2., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/32856/8.5.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

LAUREANO, Rogério João. **Desafios da gestão por competência por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto contexto – enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 3, set. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300017&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 ago. 2013.

MENEGHEL, Stela Maria. **A crise da Universidade Moderna no Brasil**. 2002. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000225598>>. Acesso em: 13 ago. 2013.

MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick (Orgs.). Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 11, jan./abr. 2004.

MINOGUE, Kenneth R. **O conceito de universidade**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, A. D. C (Orgs.). **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. Florianópolis: UFSC, 2010.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **História da administração: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSSATO, Ricardo. **Universidade: nove séculos de história**. Passo Fundo: Ediupf, 1998.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SILVA, Nilce da. Da ‘Revolução Francesa’ ao ‘Século XXI’: algumas notas acerca do sistema educacional francês”. **História da Educação**, Pelotas, n. 23, set/dez. 2007. Disponível em: <[http://d3ds4oy7g1wrq.cloudfront.net/dra-menindez/myfiles/RHE-23\[1\].pdf#page=95](http://d3ds4oy7g1wrq.cloudfront.net/dra-menindez/myfiles/RHE-23[1].pdf#page=95)>. Acesso em: 12 abr. 2012.

SILVEIRA, Evandro. **Resultados da formação dos egressos do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária na Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina**. 3013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências da Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SPALTRO, Enzo. A boa educação. In: LANER, Aline dos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamin. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. A abordagem metodológica do estudo: bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: Idéias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. **Caderno de Pesquisa Ritter dos Reis**, Porto Alegre, v. 4, p. 73-106, nov. 2001.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Estrutura. **Campus Blumenau**. 2014a. Disponível em: <<http://blumenau.ufsc.br/o-campus>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

_____. Conselho Universitário. Resolução nº 018/CUN, de 30 de novembro de 2004. Alterar os artigos 10 e 11 da Resolução 17/CUN/97, que trata do regulamento dos cursos de graduação. **Conselho Universitário**, Florianópolis, 30 nov. 2004.

_____. Mestrado em Administração Universitária. **Apresentação**. 2013b. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br/apresentacao>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

_____. Mestrado em Administração Universitária. Legislação. **Regimento do PPGAU**. 2013a. Disponível em:

<<http://ppgau.ufsc.br/files/2012/05/REGIMENTO-08.06.11-p-pagina.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2013.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. 2014b.

Disponível em: <<http://proplan.ufsc.br/contatos/secretario/>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

_____. **UFSC em números 2001-2010**. 2011. Disponível em:
<<http://seplan.paginas.ufsc.br/files/2011/11/2011-11-07-UFSC-EM-NUMEROS-2001-2010.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

UNB – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. CEAG – Centro de Estudos Avançados de Governo Administração pública. **Avaliação da Gestão de Meios na UnB**. 2015. Disponível em:

<http://ceag.unb.br/avaliacao_meios/>. Acesso em: 12 mar. 2015.

VERGER, Jacques. **As universidades da idade média**. São Paulo: Ed. UESP, 1990.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Informações

Identificação:

- a) Unidade de Lotação:
- b) Tempo de Serviço na UFSC:
- c) Quanto tempo exerce a função de professor:
- d) Que ano iniciou no PPGAU:
- e) Vínculo com o PPGAU:

1 – Quanto ao Mestrado Profissional em Administração Universitária:

- a) O(A) Sr(a) conhece o processo histórico do Mestrado Profissional em Administração Universitária? Comente.
- b) Comente como o(a) senhor(a) concebe o Mestrado Profissional em Administração Universitária? Justifique.
- c) Comente qual a finalidade do Mestrado Profissional em Administração Universitária? Justifique.

2 – Quanto à Universidade

- a) O que o (a) senhor (a) entende por Universidade? Justifique.
- b) Como o (a) senhor (a) concebe o papel social da Universidade para a comunidade universitária da UFSC? Para a sociedade? Justifique.
- c) Na sua visão as políticas públicas, interferem no processo de desenvolvimento da Política Institucional? Comente.

3 – Quanto a Gestão Universitária

- a) Como o(a) Sr(a) concebe o processo da Gestão Universitária?
Comente.
- b) Como o (a) senhor (a) vê os impactos do Mestrado de Administração Universitária na gestão da UFSC. Comente.

4 – Finalização:

- a) Algum comentário que o (a) senhor (a) gostaria de acrescentar?

MUITO OBRIGADA!