



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

VALTER ALVES SCHMITZ NETO

**DA CONCEPÇÃO E FUNÇÕES DA UNIVERSIDADE AO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): Estudo de caso da Universidade do
Sul de Santa Catarina**

Tubarão

2011

VALTER ALVES SCHMITZ NETO

**DA CONCEPÇÃO E FUNÇÕES DA UNIVERSIDADE AO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): Estudo de caso da Universidade do
Sul de Santa Catarina**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Educação, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof^ª. Maria da Graça Nóbrega Bollmann, Dr^ª.

Tubarão

2011

VALTER ALVES SCHMITZ NETO

**DA CONCEPÇÃO E FUNÇÕES DA UNIVERSIDADE AO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): Estudo de caso da Universidade do
Sul de Santa Catarina**

Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Educação e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Educação da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Tubarão, 01 de agosto de 2011.

Prof^ª. e orientadora Maria da Graça Nóbrega Bollmann, Dr^ª.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Clóvis Nicanor Kassick, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Cristian Muleka Mwewa, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Alex Sander da Silva, Dr.
Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Dedico esta pesquisa e a dissertação dela resultante ao futuro, futuro este que se alcança através da divina graça da capacidade de raciocinar de forma processual, seguindo na direção da evolução humana.

AGRADECIMENTOS

Ao grande Arquiteto do Universo, idealizador e criador da natureza que, ao dotar-me da capacidade do discernimento, possibilitou-me vivenciar este momento sublime.

Aos meus amados familiares, dentre os quais quero reverenciar, de forma especial, meus saudosos pais, que hoje vibram em forma de energia eterna, certamente felizes por mais esta minha conquista. Pai João e mãe Zela, eu os amo muito.

Dadá, também tens o reconhecimento e os méritos desta vitória. Afinal, foste mais que pai e mãe, foste a avó e a bisavó, de quem tanto nos orgulhamos.

À minha companheira dos últimos 25 anos, com quem vivi e convivi momentos distintos, alguns muito bons, outros, nem tanto, entre eles, alguns muito difíceis. Mas, o que permanece é nossa vontade de vencermos juntos e fazer feliz um ao outro e, acima de tudo, nos amando. Saiba, Marokinha, mais que a homenagem deste reconhecimento, você é parte significativa desta conquista, minha esposa, meu amor.

Às minhas adoráveis filhinhas, a Lari, de sangue e jeito; aTatinha, de conquistas e vitórias. Orgulho-me muito por lhes ter passado ética, moral e comportamento corajoso na busca e conquista permanente da vitória pela vida digna. Vocês, seus sorrisos e vitalidade me estimulam a vencer a cada dia que acordo.

Aos meus irmãos, aqueles de berço e aos que fui conquistando durante a vida, especialmente ao Cláudio (Banana), ao Richard (Xadinho) e ao Vitor, cada um com seu jeitinho, obrigado por terem sempre estado ao meu lado e me apoiado. Vocês são especiais para mim.

Aos sobrinhos e afilhados, que lá se vão às dezenas, mas, como todo jovem, sempre únicos e especiais, contribuindo e me inspirando a cada dia.

Aos meus colegas e amigos de trabalho, pela inspiração, apoio, estímulo e torcida, em especial à Fabíola Martins, minha eterna guardiã; ao Fabrício Attanasio, meu ombro inspirador ao futuro, em especial nesta dissertação; ao José Moreira, meu verdadeiro irmão de responsabilidade e compromissos, principalmente durante esta dissertação; e a minha tia e revisora, Rosa Maria. Vocês foram essenciais a este projeto, por isso, dedico-lhes a coautoria desta dissertação.

Aos meus professores, da vida profissional e do mestrado. Na carreira profissional, Sr. Evilásio Volpato; empresário Dite Freitas; o ex-reitor da Unisul, Gerson Joner da Silveira e o atual reitor, professor Ailton Nazareno Soares. No mestrado, os professores

Clóvis Kassick; Marcos Bassi e minha diletta professora e orientadora, Maria da Graça Bollmann. Sem vocês, por certo, teria sido muito mais difícil para chegar até aqui.

Por fim, aos doutores que aceitaram, e, para minha honra, compuseram a banca de qualificação, proporcionando-me uma reflexão de profundidade sobre o objeto proposto e o formato atual desta dissertação: Dr. Clóvis Nicanor Kassick, Dr. Cristian MulekaMwewa, e Dra. Maria da Graça Nóbrega Bollmann, vocês me foram muitíssimo importantes para esta pesquisa.

A todos, indistintamente, meu muito obrigado!

Estudo teórico que alinha, a partir da concepção e funções da universidade, a organização política, didática e de gestão expressas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, da Unisul, para o cumprimento dos compromissos sociais com o desenvolvimento da região onde a Universidade está inserida (Valter Alves Schmitz Neto).

RESUMO

Nesta pesquisa, busca-se compreender a concepção de universidade, a partir do estudo de caso da Unisul, na sua procura em desempenhar um papel social relevante no processo de desenvolvimento regional. Para tanto, analisou-se a concepção e as funções da Unisul enquanto universidade, na materialidade expressa no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para alcançar tal objetivo, identificou-se o projeto de universidade proposto, estratégias, planejamentos, gestão institucional, o processo de desenvolvimento institucional, a inserção regional, e, especialmente, as funções assumidas no âmbito da educação superior. Na perspectiva da análise documental, fez-se um estudo comparativo entre o PDI de 2005/2009 e o de 2010/2014. Os estudos teóricos permitiram o tensionamento entre as dimensões do PDI, o alinhamento em relação à concepção e à função da universidade, sua organização política, didática, de gestão, e seu papel frente às demandas da sociedade. Foi necessária a identificação do Projeto de Universidade com base nos conceitos de educação e de universidade nos princípios de produção do conhecimento, nas políticas e diretrizes para a educação expressas nas leis da educação nacional para a educação superior e para a universidade. Também foram abordados os princípios democráticos e de gestão universitária que caracterizam o PDI e seus impactos sobre o desenvolvimento regional no atendimento das expectativas e demandas da sociedade. Fez-se, para isso, uma pesquisa qualitativa, de caráter documental, que contribuiu, de modo especial, com estudos sobre a concepção, as funções, a organização política, didática e de gestão orientadas nos princípios do planejamento estratégico expressos no PDI. Em síntese, esta pesquisa possibilitou identificar elementos para compreender a articulação entre as categorias de análise, comparando os distintos ciclos de planejamento expressos nos PDIs: universidade; produção do conhecimento; planejamento e gestão; e desenvolvimento regional, os quais fundamentam o Projeto de Universidade idealizado pela UNISUL.

Palavras-chave: Universidade. Pesquisa e produção do conhecimento. Planejamento e gestão. Plano de Desenvolvimento Institucional. Desenvolvimento regional.

ABSTRACT

In this research, it seeks to understand the concept of university, from a case study of Unisul, in its search to make an important social role in the process of the regional development. To this end, it analyzed the conception and functions of Unisul, while university, in the materiality expressed in the Institutional Development Plan (IDP). To achieve this goal, it identified the university project proposed, strategies, planning, institutional management, the process of institutional development, the regional integration, and especially the functions assumed by the higher education. In the perspective of the document analysis, it was made a comparative study between IDP 2005/2009 and IDP 2010/2014. The theoretical studies allowed the tension between the dimensions of IDP, the alignment in relation to the conception and function of the university, its political organization, teaching, management, and its role with the demands of the society. The identification of the project of university, based on the concepts of education and university, the principles of knowledge production, policies and guidelines for education expressed in the laws of national education to higher education and the university, were necessary to purposes of this study. They also were discussed: the principles of democracy and the university management that characterized IDP and its impacts on the development regional in the attendance of the expectations and demands of society. For this, it was a qualitative study of documentary character, which contributes to studies, especially about the conception, functions, political organization, and management-oriented teaching the principles of strategic planning expressed in the IDP. In summary, our results allowed us to identify elements to understand the linkage among categories analysis, comparing the different planning cycles expressed in IDPs: the university development, knowledge production, planning and management, and regional development, which underlie the Project designed by the UNISUL University.

Keywords: University. Research and knowledge production. Planning and management. Institutional Development Plan. Regional development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concepção de universidade.....	56
Quadro 2 – Localização das instituições integrantes do sistema ACADE.....	88
Quadro 3 – Evolução das matrículas em Santa Catarina.....	89
Quadro 4 – Matrículas em cursos de graduação 2000/2006.....	91
Quadro 5 – Ciclos de planejamento à gestão estratégica.....	95
Quadro 6 – Do planejamento à gestão estratégica.....	96
Quadro 7 – Principais eventos críticos.....	97
Quadro 8 – Períodos críticos da Unisul.....	98
Quadro 9 – Pontos positivos planejamento estratégico 1997/2001 vs. 2001/2005.....	99
Quadro 10 – Pontos negativos planejamento estratégico 1997/2001 vs. 2001/2005.....	100
Quadro 11 – Estudantes com necessidades especiais	150
Quadro 12– Metas estabelecidas para otimização da planta instalada	152

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
JUSTIFICATIVAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA	12
OBJETIVOS.....	14
2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS	16
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE INVESTIGAÇÃO	23
3 CAPÍTULO I - EDUCAÇÃO SUPERIOR E UNIVERSIDADE: CONCEPÇÃO E FUNÇÕES	25
Breves antecedentes históricos e conceituais da universidade	28
Educação Superior no Brasil: raízes, reformas e estrutura atual	37
O pensamento brasileiro sobre a universidade	40
A educação superior e a sociedade contemporânea.....	43
Concepções de Universidade.....	49
4 CAPÍTULO II - POLÍTICAS E REFORMAS EDUCACIONAIS DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO: O ARCABOUÇO LEGAL NECESSÁRIO.....	57
Do início à Constituição Federal de 1988	57
Das Reformas do Ensino Superior à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira.....	61
As especificidades e particularidades do Art. 207.....	64
Educação superior.....	65
Da LDB ao Plano Nacional de Educação 2010/2020.....	69
Decreto 5773 que regula a instituição do PDI – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	80
5 CAPÍTULO III - ESTADO DA ARTE DA UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL).....	83
Unisul: breve histórico institucional.....	83
Unisul no Sistema Catarinense de Ensino Superior	86
Inserção regional.....	92
Os Ciclos de planejamento estratégico na Unisul	94
Diretrizes estratégicas 2009/2013.....	102

6	CAPITULO IV - PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNISUL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA	104
	O objeto de estudo: categorias de análise entre o PDI 2005/2009 versus 2010/2014....	108
	Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2005/2009\	109
	Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2010/2014	133
7	CONCLUSÃO.....	153
	REFERÊNCIAS	160
	ANEXOS	168
	ANEXO 01: PILARES PARA GESTÃO 2009/2013	169
	ANEXO 02: PREMISSAS PARA O PLANO DE GESTÃO 2009-2013.....	170
	ANEXO 03: RESOLUÇÃO 27/2005-19, DE 13 DE SETEMBRO DE 2005, QUE APROVA O NOVO TEXTO PARA A MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS PARA UNISUL.	176
	ANEXO 04: METAS INSTITUCIONAIS INTEGRANTES DO PDI 2005/2009.	179
	ANEXO 05: METAS ESTABELECIDAS E FIRMADAS NO CONTRATO DE GESTÃO	190
	ANEXO 06: METAS INSTITUCIONAIS INTEGRANTES DO PDI 2010/2014	191

1 INTRODUÇÃO

JUSTIFICATIVAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA

A universidade, no cumprimento de seu papel social, assume relevância significativa na construção de um projeto de sociedade. Inúmeros autores, entre eles Jacques Delors; Darci Ribeiro; Florestan Fernandez, Marilena Chauí, Carlos Tünnermann Bernheim, Cristóvão Buarque, Eunice Durham e Miguel Angel Zabalza, respaldam essa afirmação. Contudo, para que a universidade cumpra esse papel social, é fundamental buscar respostas para algumas questões relevantes nesse processo: Que sociedade desejamos? Qual projeto de universidade se faz necessário para construir essa sociedade? Quais são as funções essenciais à universidade para que ela cumpra esse compromisso? Com que concepção e planejamento a universidade pode alcançar esse objetivo?

Há que se elaborar perguntas sobre que sociedade se deseja, para que o projeto de universidade não esteja desassociado desses anseios e expectativas, ou seja, da sociedade em que a Universidade está inserida. Um projeto de universidade precisa explicitar em seus ordenamentos, organização, ações e metas estratégicas e procedimentos de gestão institucional e acadêmica, seus compromissos com a formação e o desenvolvimento regional, contribuindo com a construção do projeto da sociedade desejada.

Por quase 20 anos, o autor desta dissertação atuou na gestão executiva da Universidade do Sul de Santa Catarina, o que lhe oportunizou participar e interagir em diversos órgãos representativos das instituições de ensino superior, podendo participar e influir nas decisões que, de alguma maneira, direcionaram as ações das universidades no País. A oportunidade da experiência acadêmica no Programa de Pós-Graduação em Educação da Unisul vem, agora, agregar valor, possibilitando-lhe revisitar conceitos e reavaliar posturas e decisões, sob a ótica dos resultados obtidos, com maior e mais profundo conhecimento conceitual e teórico sobre as políticas educacionais brasileiras.

Nesse contexto, o objeto deste estudo é o de Identificar como as ações e metas estratégicas para a UNISUL, expressas nos PDI's 2005/2009 e 2010/2014, se materializam através da organização política, didática e de gestão, possibilitando à Instituição contribuir para a promoção e o desenvolvimento da região onde ela se insere e atua, no intuito de responder à concepção de seu Projeto de Universidade.

Torna-se imperioso que se responda a este objeto de estudo a partir da realidade da educação superior, um dos níveis da educação formal no Brasil, e, nele, da universidade, particularmente da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), inserida no Sistema Catarinense de ensino Superior. Assim, os questionamentos: De que Universidade estamos falando? Onde se situa? Quais as características do sistema em que ela está inserida? Qual concepção a define? Como se organiza política, didática e gerencialmente?, entre outras questões, identificam o objeto deste estudo.

Em síntese, ao final deste estudo encontram-se indícios que apontam para a coerência entre as premissas estratégicas (Missão, Visão e Valores) institucionais expressas no Plano de Desenvolvimento Institucional e as ações de contribuição ao processo de promoção e desenvolvimento da região onde a UNISUL se insere. Para isso, cinco capítulos dão fundamentação e consistência a esta dissertação:

- I) Educação superior e universidade – concepção e funções;
- II) Políticas e reformas educacionais do ensino superior brasileiro: o arcabouço legal necessário;
- III) Estado da arte da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul);
- IV) Planos de Desenvolvimento Institucional da Unisul: uma análise comparativa;
- V) Considerações finais.

No primeiro capítulo, Educação superior e universidade – concepção e funções, revisita-se os antecedentes históricos e conceituais da educação superior em sua origem, e da universidade no Brasil até a sociedade contemporânea, com o objetivo de fundamentar a discussão teórica sobre as concepções de universidade.

No segundo capítulo, faz-se uma viagem pelo arcabouço dos ordenamentos jurídicos que dão contorno à organização e aos desafios atuais da educação nacional, em especial, as reformas do ensino superior, a LDB, a nova proposta para o Plano Nacional de Educação, o processo de regulamentação para o credenciamento e reconhecimentos das instituições de ensino superior, e, de modo particular, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o que dá a exata dimensão dos delimitadores legais do objeto a que se propõe este estudo.

Estado da arte na Unisul é o capítulo terceiro. Versa sobre o processo histórico da Universidade, desde sua origem, o que permite compreender o DNA da Unisul, percebendo-se sua inserção, vinculações e liderança regional. Além disso, este diálogo com a história da Unisul permite descobrir as variáveis presentes nos diversos ciclos de planejamento

vivenciados pela Instituição, bem como as premissas que norteiam o ciclo atual das estratégias institucionais.

O capítulo seguinte é dedicado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unisul, seus dois ciclos 2005/2009 e 2010/2014, enquanto documentos principais, organizando-os, para efeito de análise comparativa, em quatro categorias: Universidade. Pesquisa e produção do conhecimento. Planejamento e gestão. E, Desenvolvimento regional.

Por último, nas “considerações finais”, discute-se as constatações feitas ao longo da pesquisa, bem como arrisca-se a recomendar alguns encaminhamentos julgados, a partir do objeto de estudo, adequados para uma reflexão sobre as melhorias que podem ser implantadas na Instituição.

OBJETIVOS

As organizações sociais são criadas a partir de concepções específicas para responderem a interesses e necessidades dos locais onde elas estão inseridas e atuam. Trabalha-se com a hipótese que à medida que as organizações sociais, as universidades em especial, se desenvolvem e se expandem, podem perder a ênfase na inserção social, e assumir outras prioridades estratégicas. Tal procedimento as afastará da concepção definida anteriormente, pois cria uma disparidade entre o concebido e o materializado, ou seja, o que está concebido não se reflete nas ações, atividades e prioridade de investimento dos recursos.

É objetivo desta pesquisa identificar e analisar como os direcionadores e as metas estratégicas expressas nos ciclos 2005/2009 e 2010/2014 do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNISUL se materializam por meio da sua organização política, didática e de gestão, na efetivação do Projeto de Universidade. Para isso, traçou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) explicitar a concepção organizacional que fundamenta o Projeto de Universidade;
- b) identificar a organização política, didática e de gestão, adequada à concepção da Universidade, em relação às funções institucionais e à aderência às premissas estratégicas institucionais (Missão, Visão e Valores), assumidas para a promoção do desenvolvimento da sociedade onde ela está inserida;

- c) analisar a coerência entre o ordenamento jurídico (Estatuto e Regimento); Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e as práticas de gestão, comparadas às funções acadêmicas e de administração universitária;
- d) oferecer subsídios para identificar como o Projeto de Universidade pode proporcionar o desenvolvimento da região onde a Universidade está inserida.

OBJETO DE ESTUDO

Identificar como as ações e metas estratégicas para a UNISUL, expressas nos PDI's 2005/2009 e 2010/2014, se materializam através da organização política, didática e de gestão, possibilitando à UNISUL contribuir para a promoção e o desenvolvimento da região onde ela se insere e atua, no intuito de responder à concepção de seu Projeto de Universidade.

2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

O atual estágio de desenvolvimento da sociedade impõe à universidade um projeto institucional que atenda às demandas e expectativas atuais. Para isso, faz-se necessário revisitar o processo histórico e resgatar a concepção e a função que deram origem ao planejamento, ao ordenamento e às práticas institucionais da universidade.

A história das universidades brasileiras, assim como a das latino-americanas e a das universidades pelo mundo, mostra que elas passaram por processos de transformação, especialmente em relação ao paradigma do trabalho universitário orientado à pesquisa.

A função da universidade medieval era a preservação e a transmissão do conhecimento. A universidade que realiza pesquisas pode ser rastreada até a reforma humboldtiana do final do século XIX, enfatizando a interconexão entre ensino e pesquisa, a codificação da cultura e a formação do estado-nação¹ A primeira revolução acadêmica foi a atual transição de uma instituição de ensino para uma de pesquisa a partir da metade do século XIX.² A segunda revolução acadêmica é a universidade assumindo a missão de desenvolvimento econômico e social.³

A Universidade não é mais a universidade da Idade Média, uma comunidade isolada de eruditos. Não se trata mais da universidade do final do século XIX, [...] a universidade está atualmente assumindo um papel mais fundamental na sociedade, o que a torna crucial para a inovação do futuro da inovação, a criação de empregos, o crescimento econômico e a sustentabilidade. É por isso que a universidade está começando a ser visualizada como uma instituição social cada vez mais importante [...].

A transição à universidade empreendedora realça as missões acadêmicas tradicionais, assim como novas missões são realçadas por sua associação com as antigas. A primeira missão acadêmica da educação inspira uma segunda missão de pesquisa que, por sua vez, impulsiona uma terceira missão de desenvolvimento econômico e social. A universidade empreendedora é um fenômeno contemporâneo crescente, com a academia assumindo um papel de liderança em um modo emergente de produção, baseado na contínua inovação organizacional e tecnológica essa nova missão é concretizada de diferentes formas, em vários países, dependendo de várias tradições acadêmicas. (ETZKOWITZ, 2009, p.41/42).

Outras citações demonstram também a evolução histórica da universidade:

Na origem o modelo de universidade trazido especialmente da França napoleônica, caracterizava-se por cátedras soltas, agrupadas em faculdades organizadas por área profissional [...]. Neste modelo, os catedráticos eram homens de prestígio em

¹Veja Rothblatt, Sheldon e Bjorn Wittrock (eds.). 1993. *The European and American University since 1800*. Cambridge: Cambridge University Press

²Rashdall, Hastings. 1936 [1896]. *Universities of Europe in the Middle Ages*. Oxford: Oxford University Press; Jencks, Christopher e David Riesman. 1968. *The Academic Revolution*. New York: Doubleday; Graham, Hugh Davis e Nancy Diamond. 1997. *The Rise of American Research Universities: Elites and Challengers in the Postwar Era*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

³Etzkowitz, Henry. 1983. "Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science". *Minerva*, v. 21, p. 198-233.

profissões liberais e nas letras e que não tinham na universidade sua principal ocupação. (BERNASCONI, 2008 p 56).

Nesse contexto de evolução, a ideia de universidade de investigação foi se consolidando e constituiu-se o modelo da universidade latino-americana, com base na universidade de pesquisa americana.

A universidade é uma instituição social e, portanto, sua legitimidade se sustenta no princípio da autonomia e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. A formação do professor [...] pode contribuir tanto para reprodução do mercantilismo educacional quanto para reverter essa lógica, nesse caso, quando a opção for o compromisso com a formação alicerçada na pesquisa e na produção do conhecimento. [...]

O processo mundial de acumulação capitalista serve-se da cumplicidade de atuação do poder do dinheiro e do poder do Estado. No Brasil, os sucessivos planos econômicos acompanham, na esteira das mudanças econômicas dos países da América Latina, a trajetória das oscilações da chamada “ciranda financeira”, trocando a moeda sempre que o lucro dos investidores nacionais e internacionais foi reduzido. [...]

Na “nova ordem” capitalista neoliberal, a concepção de universidade vê-se influenciada, mais do que nunca, pela redefinição da concepção de Estado – de instituição autônoma e de lugar da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, vai se redimensionando como uma organização social – competitiva, pragmática, “eficiente e eficaz”, voltada aos interesses da economia globalizada de mercado, reproduzindo, na sua “principal” função, o “empreendedorismo” como “solução” para o mundo do trabalho, omitindo a realidade do desemprego estrutural. [...]

No entanto, o ato de fundação de uma universidade visa à formação de um contingente da população em nível superior, isto é, num nível técnico-científico capaz de “pensar” e dirigir o desenvolvimento tecnológico, científico e social de uma nação. Isto se deduz da análise do objeto e das metas institucionais da universidade, que amarram uma relação sempre muito profunda entre as instituições universitárias e a educação do contingente populacional de um país.

Muito embora haja um profundo debate ideológico, nem sempre convergente em relação à educação e sua compreensão enquanto ciência, há, por outro lado, algumas concordâncias, como a importância e a finalidade do processo educacional, a responsabilidade governamental, o papel social da universidade, entre outros. (CARVALHO e BOLLMANN, 2009, p 17-19).

Bauman (1998), seguido de Audy (2007) e Bernheim(2008), também discutem teses sobre a universidade na sociedade contemporânea, reconhecida como uma sociedade pautada no conhecimento e na informação, e, que, por isso, impõe novas demandas à universidade. O ambiente, as abordagens pedagógicas, os processos e os métodos de aprendizagem, o foco no desenvolvimento de competências orientadas à criatividade, a inovação, e a incorporação dessas novas tendências, sem perder a tradição e integridade, constitui-se no desafio a ser vencido pela universidade, no mundo contemporâneo.

Na contemporaneidade, parece evidente que ao mesmo tempo que o indivíduo tem de procurar consistência na formação, precisa também estar habilitado a uma plena e rápida

adequação tecnológica. Isso significa que enquanto o conceito de conhecimento impõe competências sociais, éticas e políticas, o conceito de informação ocupa-se em impor as competências tecnológicas, e, a educação superior precisa dar conta de suprir, na formação do indivíduo, as habilidades para todas essas competências.

A partir do século XX, com a inserção das comunidades religiosas e empresariais na gestão das universidades, esse modelo passa a sofrer outras influências. As universidades começam a se orientar mais para a massificação do ingressante e a atender o mercado de mão de obra, ocupando-se em direcionar o foco à qualidade (material), em detrimento de fatores acadêmicos e da relevância social desempenhada pelos egressos, o que provoca um estado de conflito de atuação interno e com a própria sociedade.

A partir das revoluções sociais do século XX e com as lutas sociais e políticas desencadeadas a partir delas, a educação e a cultura passaram a ser concebidas como constitutivas da cidadania e, portanto, como direitos dos cidadãos, fazendo com que, além da vocação republicana, a universidade se tornasse também uma instituição social inseparável da idéia de democracia e de democratização do saber: seja para realizar essa idéia, seja para opor-se a ela, no correr do século XX a instituição universitária não pôde furtar-se à referência à democracia como uma idéia reguladora. Por outro lado, a contradição entre o ideal democrático de igualdade e a realidade social da divisão e luta de classes obrigou a universidade a tomar posição diante do ideal socialista. (CHAUI, 2003, p.5).

As forças de mercado pareceram exercer fortes influências sobre os sistemas universitários, especialmente aqueles não estatais. Silveira (1994), Estrada (2000), Marku (2001), Franco (2002), Silveira (2005), Censo da Educação Superior Brasileira (2009) e Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Inovação Institucional da Unisul (2010), sustentam teses que apontam para o desenvolvimento institucional através do planejamento e gestão estratégica da universidade. Essas ideias sustentam-se na ótica de mercado vivenciado em ambientes altamente competitivos, entre os anos de 1980 e 1990 quando houve um ciclo vigoroso de crescimento, que atualmente encontra-se em processo de consolidação e estabilização, o que reforça as intenções nomeadas para esta dissertação.

O esgotamento da curva crescente de egressos do ensino médio faz a demanda pelo ensino superior estabilizar-se, tendência que não se percebe em relação à oferta. Combatendo-se a evidência do esgotamento, a massificação remanescente de acesso à universidade impõe uma realidade de ingresso cada vez menos seletivo. Procura-se formar turmas de ingressantes cada vez maiores, o que leva à formação de turmas muito

heterogêneas⁴. Resta, então, o questionamento sobre o esgotamento da qualidade acadêmica e pedagógica, talvez como razão de fundo para os problemas de demanda. Entretanto, motivadas pelos impulsos mercantilistas, as instituições de ensino demonstraram continuar optando pelas estratégias comerciais e de mercado na tentativa de superar a crise da curva demográfica.

À medida que a instituição, para vencer o declínio acentuado da curva de ingressantes, força a opção do candidato por ela, através de estratégias promocionais que focam e reforçam a ênfase na ambiência em sala de aula, no Campus e nas tecnologias disponibilizadas, e, às vezes, no preço – de forma desassociada dos suportes e estruturação física e pedagógica, com dimensões e intensidade de visibilidade notadamente superior ao mérito e à excelência acadêmica, demonstra posicionar-se de forma acentuadamente mercantilista. O mercantilismo é um movimento contrário à engrenagem da integração entre sociedade, produção e competência humana, que depende, cada vez mais, da educação, como equipamento básico, exigido na era do conhecimento.

Das aldeias rurais às megalópoles, o planeta ferve 24 horas por dia, sete dias por semana, com bilhões de seres humanos empreendendo, organizando, produzindo, servindo, transportando, comunicando, comprando e vendendo, em um turbilhão de atividades de inimaginável diversificação. Ninguém planejou e ninguém controla a economia global. É a estrutura social mais complexa jamais construída pela Humanidade. (BEINHOCKER, 2006, p. 87).⁵

Pressionadas pela característica comunitária dessas instituições, em paralelo à cobrança, mesmo que subsidiada de mensalidades, percebe-se que impera a massificação do ingresso nos cursos, ora para atender as demandas estatísticas impostas pelos órgãos públicos ou organismos internacionais, ora para suportar a sustentabilidade, o que leva, gradativamente, a menor rigor seletivo em relação aos conhecimentos básicos provenientes do ensino médio, fundamentais ao ingressante do ensino superior.

A afirmação da Prof^a. Gey⁶ corrobora na direção dessas argumentações, apontando uma concepção para universidade.

⁴Conclusão obtida no estudo: Cenários para Educação Superior 2020, elaborado pela área de Inteligência Competitiva da Unisul: 2010, subsidiando atividades de planejamento institucional para ACADE, apresentado às instituições do Sistema, em Balneário Camboriú, em 24 de abril.

⁵Beinhocker; Eric D. é autor de “A origem da riqueza: evolução, complexidade e a reformulação radical da economia” (2006), de onde foi extraída esta citação.

⁶docente da Universidad Autónoma de Madrid, Juana Sánchez Gey, em entrevista ao Portal Campus, mantido pela OUI – Organização Universitária Interamericana, postado em: <http://pt.scribd.com/doc/30748364/informativo-utpl-29-abril-10>. Em vídeo em: <http://www.youtube.com/watch?v=gbra2msO59U>. Acessado em 20 de maio de 2010.

En este tiempo actual en el que parece que la sociedad camina sin rumbo preciso nos parece necesario una meditación sobre la universidad y sobre el saber[...]. Enfocado en el fortalecimiento de unos de sus ejes estratégicos: Espíritu y valores en la Universidad del Siglo XXI, [...]. Hoy la comunidad universitaria europea, por poner un ejemplo, ha realizado un enorme esfuerzo para pensar su papel en la sociedad, desde 1988 en la Carta Magna Universitatum y en 1999 en el comienzo del proceso de Bolonia viene exponiendo un largo debate sobre la importancia de los valores humanistas de la tradición universitaria, la inseparabilidad de enseñanza y investigación y cooperación de las universidades más allá de las fronteras políticas y culturales. Creo que conviene seguir pensando que los valores de la universidad del siglo XXI se centran en su excelencia para propiciar en sus miembros sólo el mérito y no otros intereses, la función social que ha de ejercer y la práctica de un pensamiento crítico e independiente.[...] Una de las formas más certeras para generar una conjunción de valores con el que hacer científico universitario es crear un espíritu de familia y trabajo en equipo. □ Crear este espíritu de familia tiene que ver con la confianza que despertamos y alentamos en los demás, lo cual significa tenerles cuenta, interesarse por los otros y no vivir solo los propios intereses; crear comunidad. (Organização Universitária Interamericana. Portal Campus, 2010).

De alguma maneira contrapondo-se, mas de outra posicionando a universidade neste cenário do contexto capitalista sob a ótica do mercado, Marilena Chaui tem uma posição bastante elucidativa.

Vista como uma instituição social, cujas mudanças acompanham as transformações sociais, econômicas e políticas, e como instituição social de cunho republicano e democrático, a relação entre universidade e Estado também não pode ser tomada como relação de exterioridade, pois o caráter republicano e democrático da universidade é determinado pela presença ou ausência da prática republicana e democrática no Estado. Em outras palavras, a universidade como instituição social diferenciada e autônoma só é possível em um Estado republicano e democrático.

Postos os termos desta maneira, poderia supor-se que, em última instância, a universidade, mais do que determinada pela estrutura da sociedade e do Estado, seria antes um reflexo deles. Não é, porém, o caso. É exatamente por ser uma instituição social diferenciada e definida por sua autonomia intelectual que a universidade pode relacionar-se com o todo da sociedade e com o Estado de maneira conflituosa, dividindo-se internamente entre os que são favoráveis e os que são contrários à maneira como a sociedade de classes e o Estado reforçam a divisão e a exclusão sociais, impedem a concretização republicana da instituição universitária e suas possibilidades democráticas. [...]

Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às idéias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas idéias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. Por ser uma administração, é regida pelas idéias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Não lhe compete discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social universitária é crucial, é, para a organização, um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por que, para que e onde existe. (CHAUI, 2003, p.2).

Essa realidade impõe como imperioso o trato adequado aos conteúdos, aos processos avaliativos específicos às características das respectivas disciplinas, às

especificidades das necessidades especiais do aluno e à adequada formação dos docentes alocados para as disciplinas. Inclui também o nível de aprendizado adquirido pelo ingressante ao acessar à universidade. Trata-se de uma nova concepção na construção dos processos de ensino e de aprendizagem, através da pesquisa e de projetos de extensão, orientados ao domínio das habilidades e competências.

Esse é o novo e modificado ambiente universitário, no qual as garantias à permanência do aluno ao longo do tempo de duração do curso tornam-se essenciais não apenas pelo compromisso social da instituição de ensino superior com a sua formação plena e integral, mas em contraposição ao índice crescente de evasão, hoje girando em torno de 23%, nas fases iniciais dos cursos e de 45% ao longo deles.

Contextualizada em uma realidade que vem se agravando, essa situação reforça os objetivos propostos para esta dissertação. É possível constatar que as causas que impedem a complementação do ciclo de formação têm origem em um agregado distinto de atividades acadêmico-pedagógicas; administrativo-acadêmicas – registros e vida acadêmica; e econômico-financeiras do aluno em relação à vida estudantil. (Adaptado de Nunes:2005 apud Ferreira:2009. p. 15/16). Alguns destes fatores têm efeitos imediatos e em geral de difícil reversão, como os de origem econômica e financeira. Por outro lado, aqueles de origem acadêmico-pedagógica e acadêmico-administrativa apresentam-se processuais, com estágios de causa e efeito mais alongados, e, quando diagnosticados precocemente, apresentam características de reversão mais facilitadas. O fato relevante é que todos os fatores, sem exceção, estão tratados de alguma maneira nos ordenamentos institucionais, nas estratégias de gestão expressas nos PDIs e integram os compromissos sociais de qualidade, especialmente com a formação manifestada na Missão, Visão e Valores institucionais.

Em Santa Catarina, ao observar-se as características do sistema catarinense de ensino superior e sua evolução, percebe-se um misto de instituições voltadas ao mercado e de traços fortemente voltados ao atendimento social. Esse traço é originário da concepção e das funções dessas instituições criadas no estado em forma de fundações municipais, que evoluíram, transformando-se em universidades, e que se apresentam como cenário ideal para identificação de todas as ocorrências relatadas até aqui.

Isso é que se constituiu em fator determinante no interesse pelo tema, inspirado originalmente no artigo científico “O modelo catarinense de ensino superior frente aos desafios para a educação no século XXI e as críticas ao modelo de educação neoliberal: breves reflexões sobre os papéis das instituições de ensino superior integrantes do sistema

ACAFE”, produzido para este Programa de Mestrado, sob orientação do Prof. Dr. Marcos Edgar Bassi, no qual se mostra que:

[...]o fato de que o modelo de educação protagonizado em Santa Catarina pelas instituições de ensino que constituem o sistema ACAFE, caracterizam-se por aproximação conceitual ao modelo que preconiza a interação social com a região onde está inserido, prestando seus serviços ao desenvolvimento, através da integração comunitária, mais que aos outros pilares da indissociabilidade. Essa característica marcante, de certa forma, permite atribuir às instituições que compõem o sistema uma concepção, na linguagem de Estrada (2000), de Universidade como um Fator de Produção, e as afasta das concepções da escola novista, típicas da década de 30. [...] há em comum entre todas [...]o destaque especial dado ao papel de integração e o desenvolvimento comunitário do entorno onde está inserida, atuando como agente de transformação social; o caráter filantrópico, de utilidade pública e de assistência social, como condição que lhes garante isenção fiscal e financeira; o compromisso com a formação humana e técnico-científica do cidadão; a demarcação, em alguns casos de forma bastante detalhada, da área geográfica de atuação - como uma reserva de mercado, acordada tacitamente. Destaca-se, ainda, como ponto comum, a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial [...]. (BASSI, 2009, p.4).

Esta descrição caracteriza, no coletivo, que as instituições de ensino que constituem o sistema catarinense de ensino superior estimulam uma organização universitária distinta, com características próprias, focadas na formação essencial e integral do cidadão, além das imposições de mercado - mas não necessariamente para o trabalho- e do desenvolvimento do país, em consonância com o desenvolvimento regional.

Nessa direção, a lógica idealizada para a pesquisa que resultou nesta dissertação passa por estudos acerca da organização, estruturação e caracterização da educação superior brasileira. Faz-se a contextualização e a inserção da Unisul no modelo catarinense de ensino superior, enfocando o desenho das instituições comunitárias e nele o estado da arte da Unisul, para melhor compreender o contexto em que o PDI dessa instituição se expressa em seus ciclos específicos.

Para tanto, procedeu-se o mapeamento, em profundidade, da relação entre a concepção e as funções da universidade e seu ordenamento institucional - Estatuto e Regimento, os compromissos sociais da instituição expressos na Missão, Visão e Valores que sustentam o Plano Diretor Institucional – PDI, assim como a estruturação das atribuições de gestão acadêmica e administrativa em relação aos instrumentos ordenadores e aos meios para executá-las, de forma a atender as necessidades e expectativas da sociedade, constituem-se na essência primordial dos resultados esperados com esta dissertação.

Em síntese, esta pesquisa propõe-se justamente a identificar o alinhamento entre os ordenamentos e discursos institucionais, as práticas e instrumentos de gestão pedagógica,

que permitam atingir índices de excelência e relevância na performance institucional, de acordo com a concepção de universidade para UNISUL, materializados nos objetivos, ações e metas estratégicas expressas nos ciclos de PDI.

Como estratégia que possibilita o desenvolvimento deste trabalho, condição essencial para atingir os objetivos propostos em nível acadêmico, busca-se uma delimitação do caso que deve precisar os aspectos e os limites do trabalho, a fim de reunir informações sobre um campo específico e fazer análises sobre objetos definidos a partir dos quais se possa compreender uma determinada situação.

Far-se-á uso da expertise e do aprendizado adquirido ao longo dos tempos atuando em nível executivo na gestão de instituições de ensino superior. Esta pesquisa concentrará seu foco no caso da Unisul – Universidade do Sul de Santa Catarina, visualizando as práticas e resultados obtidos por essa instituição de ensino.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE INVESTIGAÇÃO

Para o alcance dos objetivos propostos, os procedimentos metodológicos nortearam-se pelos princípios da pesquisa qualitativa exploratória. A pesquisa qualitativa tem, além da produção bibliográfica, o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Ludke e André (1996) afirmam ser quase impossível entender o comportamento humano sem tentar entender o quadro referencial, no qual os indivíduos explicitam seus pensamentos, sentimentos e ações, o que permite descobrir, documentar e chamar a atenção para certos padrões e ações histórico-sociais.

De acordo com Strauss e Corbin (1990), a pesquisa qualitativa é usada para reunir dados sobre um fenômeno que não pode ser quantificado. Por seu lado, Merriam (1998), assim como Bogdan e Biklen (1995), enfatizam que, quando o foco está sobre os participantes individuais, a pesquisa qualitativa fornece uma abordagem consistente, para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que está sendo estudado.

Dessa forma e pelas características desta pesquisa, levou-se em consideração:

- a) ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, favorecido pelo contato direto com o ambiente e o objeto da investigação, sem qualquer manipulação, sendo que a base foi o estudo e a análise do mundo empírico no seu ambiente natural, observando-se os fenômenos e compreendendo-os no contexto em que ocorrem e do qual fez parte;
- b) ser um trabalho descritivo. Os dados coletados descreveram situações ou acontecimentos através de transcrições de documentos, extratos de vários tipos de documentos, e/ou anotações de reuniões, visando à compreensão ampla do fenômeno estudado, para, desta forma, ter uma visão holística do ambiente e das decisões nele inseridas;
- c) haver uma preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, pois parece haver manifestações, procedimentos e interações cotidianas;
- d) pretende-se captar “perspectivas”, ou seja, o ângulo através do qual se enxerga as questões levantadas, para que se perceba o dinamismo interno das situações;
- e) análise dos dados por categorias, indutivamente. O desenvolvimento do processo se assemelhou à forma de um funil. As questões ou focos de interesse muito amplos, à medida que o trabalho se desenvolvia, foram se tornando mais diretos e específicos.

O ambiente pretendido para o desenvolvimento deste trabalho investigativo foi principalmente a Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul, integrante do Sistema Catarinense de Ensino Superior, o que possibilitou acesso às informações primárias, necessárias para os estudos.

A revisão bibliográfica, estratégica e indispensável, contribuiu sobremaneira para obtenção das informações que validaram ou não, decisões institucionais adotadas nas práticas e posturas gerenciais e acadêmicas, em relação ao cumprimento da concepção e missão institucional da Universidade.

A pesquisa exploratória assegurou o recolhimento de dados empíricos, utilizando instrumentos metodológicos para a coleta de dados em registros, alguns deles até pessoais, inéditos, e sem publicação, buscados nos arquivos das instituições e particulares, por meio de fontes documentais, e também através de breves relatos de pessoas que vivenciaram e vivenciam as realidades da hipótese estudada.

3 CAPÍTULO I - EDUCAÇÃO SUPERIOR E UNIVERSIDADE: CONCEPÇÃO E FUNÇÕES

Uma das formas pelas quais os primeiros seres humanos adquiriam o conhecimento era a imitação. As crianças também iniciam o aprendizado brincando com instrumentos utilizados pelos adultos (imitação). Em um determinado momento da vida, a pessoa começa a identificar as principais atividades que são desenvolvidas no grupo. Neste momento, ela descobre a importância do valor moral, social, político, dentre outros. Durante esta trajetória vai se dando o processo educativo.

A transição da sociedade primitiva para os primeiros estágios da civilização caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- a) substituição da organização genética da sociedade por uma organização política;
- b) formação de uma linguagem escrita e da literatura.

O berço desse aprendizado educativo tem origem na Grécia. Foram os gregos que conceituaram a educação como um problema, eles já percebiam que não seria fácil modificar o comportamento das pessoas, uma vez que possuíam um histórico cultural familiar. Os primeiros sinais de inquietação são percebidos quando se iniciam os primeiros poemas, narração das tragédias e também as comédias. Partindo desses fatos pontuais, as pessoas que possuíam acesso e conhecimento dos fatos começavam a colocar em funcionamento o seu pensamento. Somente a partir do século V a.C. através dos sofistas Sócrates, Platão e Aristóteles, a educação consegue alcançar o estado de uma questão filosófica.

É possível afirmar que a educação pode conduzir à socialização e à modificação da sociedade. Ela compreende todos os processos, institucionalizados ou não, que visam transmitir aos jovens padrões de comportamentos e conhecimentos, a fim de garantir condições à assimilação cultural que assegure a continuidade da sociedade. Isso leva à primeira e primordial constatação – a educação é processual e ao mesmo tempo não se dá, exclusivamente, em espaço e tempo formais e pré-definidos. Por essas razões é que a educação é tida como aprendizagem que começa na primeira infância e termina com a

morte da pessoa – educação ao longo da vida. É daí que se define a educação como estudo sociológico⁷, tratando da educação religiosa, científica, estética, técnica.

A educação no sentido humanista - educação do homem como tal, distinguindo-o de todos os outros animais – é originada na cultura dos povos gregos que a utilizavam como o ato de transmissão do aprendizado em relação às técnicas culturais, partindo, desde a época de Cícero e Varrão, da Cultura, deve-se, portanto, a Paideia⁸.

Dentre os muitos significados para educação, escolheu-se dois para esta abordagem. O primeiro como sendo a formação do homem, sua melhoria e seu conhecimento, para o que Bacon, neste sentido considerou como “A geórgia do espírito”, esclarecendo assim a origem metafórica. O segundo conceito aparece como um indicador do produto dessa formação, ou seja, o conjunto dos modos de viver e de pensar cultivados, civilizados, polidos, que costuma, vez ou outra, ser indicado pelo nome de civilização.

Essa concepção compreende a busca e a realização que o homem faz da verdadeira natureza humana, protegendo-se contra as hostilidades do ambiente físico e biológico, e trabalhando em conjunto, de modo mais ou menos ordenado e pacífico. A todo esse conjunto é que se dá o nome de cultura, sem a qual, a sociedade humana não sobrevive.

Educação é uma das atividades de todas as sociedades humanas, pois elas dependem, para sobreviver, da transmissão de sua herança cultural aos mais jovens. Toda sociedade, portanto, utiliza os meios que julga necessário para perpetuar sua herança cultural e treinar os mais jovens nas maneiras de ser e pensar do grupo. (OLIVEIRA, 1995 p. 164).

No entanto, a verdadeira essência da aplicação da cultura na educação parece estar no homem enquanto agente e ator de sua convivência em coletividade. Isso o torna divergente em si, tendo como fim e objeto as condições humanas de convivência e bem-estar coletivo.

Parece lícito aceitar a ideia de que a educação tem como propósito mais eminente o condicionamento para inserção do homem na vida social. Nesse sentido, os aspectos educacionais divergem na sua função, aparentemente tão natural e universal enquanto desejo

⁷Socialização, em psicologia social, é o processo pelo qual um indivíduo aprende a adaptar-se ao grupo pela aquisição de comportamento social aprovado pelo grupo. O processo de socialização é essencialmente de aprendizagem

⁸significa a própria cultura construída a partir da educação. Era o ideal que os gregos cultivavam do mundo, para si e para sua juventude. Uma vez que o governo próprio era muito valorizado pelos gregos, a Paidéia combinava ethos (hábitos) que o fizesse ser digno e bom tanto como governado quanto como governante. O objetivo não era ensinar ofícios, mas sim treinar a liberdade e nobreza. Paidéia também pode ser encarada como o legado deixado de uma geração para outra na sociedade.

último do homem. Por isso, educar tem se tornado umas das tarefas humanas mais complexas e difíceis, frente à dimensão e institucionalização assumida nos dias atuais.

A sociedade moderna tem levado a multiplicação e socialização dos conhecimentos através da escola, podendo interferir social, humana, política, econômica e tecnologicamente como contribuiu para o relacionamento do homem na sociedade com a constante busca de melhores condições de vida.

Entretanto, vive-se, atualmente, sob a influência de um novo paradigma educacional que, de certa forma, modifica aspectos da visão de educação, decorrentes das mudanças provocadas pela tecnologia da informação, mas também pelas fortes tendências mercantis, como rentabilidade e competitividade, que se inserem conceitualmente no âmbito da educação, tornando-a desprovida de sentido político emancipatório e aproximando-a de uma mercadoria, o que provoca diversas mudanças nas concepções de educação ao mesmo tempo em que instala e evidencia a presença da ciência e da tecnologia na vida diária das pessoas, provocando modificações das mais variadas, no campo social, político e econômico. Destaca-se, como primordial, neste espaço, a discussão da educação como um bem e um direito público.

E se for nesta relação que se concretiza educação, trabalho e emprego, assume-se a ousadia de acreditar que aí se configura a base da sociedade dos homens, onde educar, trabalhar, ter emprego e viver em sociedade igualmente constituem etapas formadoras do homem integral, que participa do mundo contemporâneo e modifica-se na busca e na construção de uma nova história, radicalmente diferente desta que se está vivenciando.

Furtado (2010), em sua dissertação, ao discutir a educação como direito fundamental e o estado democrático de direito, baseado em diversos autores: Silva (1995); Wood (2003); e, Barroso (2006), aponta o pressuposto jurídico brasileiro da educação como bem público a serviço do Estado.

[...]os direitos sociais, como dimensão dos direitos fundamentais do homem, são conexos com o direito de igualdade porque “criam condições materiais mais propícias ao auferimento da igualdade real, o que, por sua vez, proporciona condição mais compatível com o exercício efetivo da liberdade.

Os direitos e garantias fundamentais, inscritos constitucionalmente, aparecem associados à idéia de democracia ou, ainda, ao Estado Democrático de Direito. [...] entendido como concreção, exercício efetivo ou o gozo efetivo de direitos, no caso presente, a educação.[...]

Estas explicações não dão conta do fenômeno da (in)efetividade dos direitos sociais, expressa à larga nas condições de extrema desigualdade social de nosso país. Por esta razão, examinamos os conceitos de direitos fundamentais e de democracia na história, situando as possibilidades de efetividade dos direitos sociais [...].

[...]em Wood (2003), é possível entender que a idéia de democracia, governo do povo e para o povo, e as possibilidades de efetivar a cidadania, são, no capitalismo,

desarticuladas, em uma redefinição do conceito que lhe retira o conteúdo social. A decomposição do conceito de democracia emergiu no século XIX, tempo em que a mobilização das classes exigiu das classes dominantes – em especial as francesas, inglesas e americanas – um novo movimento político que conformasse o povo aos seus próprios interesses. O poder popular é, assim, deslocado da idéia de democracia que identifica com o liberalismo, passa a significar a salvaguarda formal de direitos, cujo titular não é mais o povo, sujeito ativo de direitos, mas o cidadão individual, a quem, passivamente, são atribuídos direitos. (FURTADO, 2010 p. 17/18).

Breves antecedentes históricos e conceituais da universidade

É possível perceber que a educação, institucional ou não, é processual no cumprimento de seu papel de transmissão de comportamentos e conhecimentos, que garantem, através da aprendizagem ao longo da vida, condições à assimilação cultural. Por isso é que a educação formal se dá em diversos níveis de aprendizagem.

As instituições de ensino superior vêm se modificando ao longo do tempo. Na Idade Média (séc.V ao séc. XV) o poder político, econômico e cultural da Igreja Católica definiu a unificação do ensino em um único órgão denominado universidade. Seu principal objetivo era “preservar a unidade e a fé católica” (Rossato, 1998, p. 17). Essa universidade era caracterizada por dogmas e verdades divinas. O currículo da época englobava gramática, retórica e lógica para formação do homem; geometria, astronomia, música e aritmética para possibilitar a compreensão de mundo; teologia para explicar o sentido da vida ao homem, tendo por base a Bíblia Sagrada da Igreja Católica Apostólica Romana.

No contexto do renascimento comercial e urbano do início do segundo milênio, em consequência do renascimento, o número de escolas secundárias catedralícias havia aumentado extraordinariamente, espalhando-se por toda a Europa Ocidental, isso contribuiu para o surgimento das primeiras universidades, organizadas como corporações de estudantes e professores que obtinham seu reconhecimento formal através de bulas papais ou cartas de outorga de imperadores e reis.

Bolonha (século XI) e Paris (século XII) mantiveram uma estrutura curricular semelhante àquelas tradicionalmente adotadas na academia de Platão, chamadas artes liberais: o trivium (estudos dedicados à linguagem: gramática, lógica e retórica) e o quadrivium (aritmética, geometria, astronomia e música). Por muito tempo, o ensino nas universidades se concentrou na Teologia, Direito, Medicina e na de Filosofia. A formação para as “artes mecânicas” não se incluía e se manteve excluída desse processo.

O século XVII se tornou conhecido como uma era de revolução científica, por trazer um modo inteiramente novo de estudar a natureza. Mas, paradoxalmente, essa inovação não surge nem se desenvolve no interior das universidades, embora dois grandes nomes desse movimento, Galileu e Newton, tenham sido professores universitários.

A hostilidade das instituições universitárias da época ao “novo saber”, fez com que surgissem as sociedades científicas (academias, jardins botânicos, observatórios, e museus), então denominadas de filosofia natural. Esses ambientes tiveram um papel decisivo no desenvolvimento do conhecimento científico.

Rossato (1998) aponta a coerência e a coesão como peculiaridades das universidades medievais, oriundas de um fenômeno denominado “internacionalização do conhecimento”. Tal fenômeno foi resultante de atos Papais editados, concernentes à organização universitária, imprimindo a ela um caráter universal, possibilitando, assim, a livre circulação de professores e alunos entre quaisquer universidades sem obstáculos ou dificuldades, pois encontrariam a mesma estrutura organizacional e de estudos. Os graus conferidos eram: a licenciatura, licença para ensinar; bacharelado, que possibilitava participação ativa nas discussões e o desenvolvimento de habilidosa leitura. Após quatro ou cinco anos de exercício, o bacharel, poderia candidatar-se à licenciatura e posteriormente ao doutorado. Não obstante, a universidade concedia alguns privilégios aos seus membros: permissão para ensinar em toda a cristandade, participação na renda de benefício eclesiástico, imunidades tributárias, além do direito à greve.

[...] Algumas características das universidades medievais podem ser apontadas: seu caráter conservador, suas polêmicas teológicas e de outro teor, como as disputas entre realistas e nominalistas, o espírito universalista do professorado italiano, os cursos longos de teologia, o regime de internato, as aulas orais, a defesa de tese ao final dos estudos. Sua tônica estava voltada para o saber como um fim em si mesmo, o saber desinteressado. (WANDERLEY, 2003, p. 16).

No século XVIII, o ensino estava voltado para os filhos da nobreza. A elite não se preocupava com a preparação para o emprego ou com o desenvolvimento do conhecimento. As universidades passam a ser meras transmissoras da sabedoria greco-latina, pouco contribuindo para o avanço social. Para sobreviver, algumas universidades comercializavam seus diplomas, fato que colaborou para a derrocada destas. As consequências deste período levam ao crescimento das academias, centro de novas ideias e difusão da cultura liberal, possuidora de prestígio superior ao da universidade. Além disso, houve a criação das escolas

técnicas, que necessitavam de um nível elevado de conhecimento; por fim, as universidades foram suprimidas pelos reis. (ROSSATO, 1998).

Essa realidade foi empurrando a Universidade para uma reforma necessária. Liderada por Immanuel Kant, em 1795, procurando responder a uma advertência do Imperador da Prússia, Frederico Guilherme, surge a obra: *O Conflito das Faculdades*, na qual Kant denunciava os últimos resquícios do caráter sacro da universidade, bem como a ingerência do Estado na sua autonomia. A obra caracterizou-se como a origem da primeira reforma universitária.

Kant, ao analisar a estrutura da educação superior, identificou e destacou verdades observadas na origem dos estudos superiores: a verdade da Faculdade de Teologia era estabelecida pela divindade; a verdade da Faculdade de Direito submetia-se à vontade do soberano; a verdade da Faculdade de Medicina advinha do princípio de autoridade. A Faculdade de Filosofia resultava em uma verdade do escrutínio científico do mundo, não submissa à autoridade do Deus, dos velhos mestres ou do soberano, para a definição da verdade, em um registro claro de autonomia, tanto em relação às faculdades superiores quanto perante poderes externos.⁹

Através de seus estudos, Kant, em plena modernidade, promoveu, a pedido da Prússia, a discussão da autonomia universitária, tanto em relação à autoridade da Igreja como em relação ao poder político. A partir daí, a Prússia, objetivando integrar e reestruturar o sistema de formação superior, integrando-o ao desenvolvimento nacional, encomendou projetos de universidade aos mais renomados filósofos da época (Fichte, Schelling, Schleiermacher, Savigny, Wilhelm von Humboldt), que contribuíram com propostas à primeira reforma universitária. (ROSSATO, 1998, p. 32)

Concluída em 1810, a proposta de reforma universitária entrou para a história como Relatório Humboldt. Estavam dadas as bases da reforma universitária. O ensino e a pesquisa, a partir daí, deixavam de ser um fim em si mesmo, para serem promotores do desenvolvimento da ciência sob a concepção de que a universidade deveria oferecer especialização em todos os vieses do saber. Essa proposta proporcionava a organização do saber, introduzia o conceito de liberdade de cátedra, permitia a definição do sistema de gestão acadêmica e a organização da repartição do conhecimento em disciplinas científicas. O titular da Cátedra caracteriza-se como um líder intelectual autônomo e

⁹No Século XVIII existiam três áreas de estudos nas universidades: a Teologia, Medicina e o Direito. O estudo da Filosofia, era considerado um estudo inferior.

responsável tanto pela gestão dos processos administrativos como pela gestão dos conteúdos curriculares.

As mudanças contidas no Relatório Humboldt foram tão profundas e de essência, a ponto de se considerar que nelas encontra-se o primado da pesquisa.

A primeira universidade totalmente organizada de acordo com os princípios e diretrizes do Relatório Humboldt foi a Universidade de Berlim.

Apesar de todas suas características de inovação e consistência acadêmica e científica, o modelo de universidade Hulbodiano não se consolidou como modelo único, a partir do século XIX. Enciclopedistas franceses viram, na era napoleônica, no período pós-revolucionário, atendidos os objetivos e exigências da revolução industrial e da burocracia estatal. Houve, nesse período, uma reforma educacional em todos os níveis de ensino, dividindo o modelo educacional em dois blocos, o francês que foi adotado pelos países do sul da Europa, e o germânico, adotado pelos países do norte, de tradição protestante.

Castanho (2000) corrobora que a universidade medieval é desvalorizada pela Revolução Industrial, período iniciado na segunda metade do século XVIII quando o trabalho artesanal é substituído pelo trabalho assalariado, baseado na utilização de máquinas e pelo surgimento, na França, da Universidade Imperial Napoleônica, cujo objetivo era atender a nova classe social emergente, a burguesia revolucionária, com vistas à profissionalização de seus alunos. Como características fundamentais da Universidade Imperial Napoleônica, Rossato (1998) apresenta: seu atrelamento ao Estado, pois foi criado um corpo docente para todo o Império; sua falta de comprometimento religioso, visto que pretendia a uniformidade comportamental a serviço do imperador; a constituição das antigas universidades em cinco faculdades (direito, medicina, teologia, ciências e letras) e a colação de grau, assim como o diploma, como caminhos prévios ao acesso a importantes hierarquias civil ou militar.

Rossato (1998) diz ainda que o século XIX foi marcado pelo avanço do comércio, pelo desenvolvimento da técnica e da indústria. O conhecimento mais valorizado passou a ser o de aplicabilidade imediata. Para tanto, novas ciências como a geologia, química, biologia, eletricidade e cirurgia foram incorporadas pelas Universidades Técnicas ou Politécnicas, assim como o latim deu lugar a línguas modernas, antigamente consideradas vulgares.

Segundo Wanderley (2003), esse modelo difundiu-se, apresentando-se na América Latina como uma educação voltada para elites, através de faculdades profissionalizantes e reconhecidas pelo governo, caminho de acesso a cargos políticos e burocráticos.

No Brasil, o ensino superior foi instituído oficialmente em 1808, com a chegada da Família Real Portuguesa. Existe uma clássica disputa histórica sobre qual foi a primeira universidade brasileira, havendo divergências por parte dos historiadores quanto a essa designação. Tem-se como precursoras as Escolas de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro e da Bahia, e as Academia e a Escola de Engenharia e Artes Militares no Rio de Janeiro. Entre as chamadas “universidades passageiras”, todas privadas, foram cronologicamente criadas: a de Manaus, no auge da prosperidade do ciclo da borracha (1909/1926), de São Paulo (1911/1917), e a do Paraná (1912/1915).

Por outro lado, de fato, a primeira universidade brasileira a funcionar, com projeto acadêmico completo, foi a universidade de São Paulo, instituída em 1934, o que criou um paradigma nacional de instituição universitária no sentido pleno.

[...]os estudos superiores no Brasil se inauguram com a chegada da Corte portuguesa em 1808, que logo ao desembarcar na Bahia criou a Escola de Medicina e Cirurgia, embrião da futura Universidade Federal da Bahia. A criação de outras instituições de educação superior se seguiu com a instalação da Corte no Rio de Janeiro. [...] depois da independência, no Período imperial, não se observa esforço para organização da universidade, esta organização se dava por escolas isoladas. [...]Tentativas para criação das primeiras universidades, como por exemplo, os projetos 1843 (Universidade de Pedro II), e 1847 (Universidade de Visconde de Goiânia), ambos não saíram do papel. Estas iniciativas se davam especialmente porque os altos funcionários da Igreja como da Coroa e os filhos dos grandes latifundiários, tinham que ir à Europa, especialmente à Coimbra, para realizar seus estudos. Esta realidade caracteriza o ensino elitista desde sua origem. (ALL CONSULTING, 2010, p. 12-14).

Em 1930, o presidente Getúlio Vargas criou o Ministério da Educação e Saúde Pública, tendo a sua frente Francisco Campos, mentor de uma reforma ocorrida em 1931, a qual normatizou a organização do ensino superior brasileiro, preferencialmente em universidades, originando o primeiro Estatuto das Universidades Brasileiras (Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931).

A partir dos anos 1930, ocorre significativa expansão da educação superior pública, através da implantação de universidades que hoje compõem a rede federal. Em 1946, foram inauguradas instituições semelhantes em todo o país, notadamente a Universidade do Rio de Janeiro, a Universidade da Bahia e a Universidade de Recife. Instituídas por decretos legislativos, com estruturas de gestão e ensino muito semelhantes, essas instituições emulavam o modelo institucional e pedagógico da Universidade de Coimbra, copiando até mesmo rituais acadêmicos e vestes talares. Encontra-se, por exemplo, explicitamente

declarada, nos documentos de fundação da Universidade Federal da Bahia, a meta de tornar-se uma Coimbra brasileira.

De acordo com Salmeron (1998), foi no início dos anos sessenta, que o modelo de universidade de pesquisa científico-tecnológica chegou ao Brasil. Anísio Teixeira e seu discípulo Darci Ribeiro, antropólogo e também educador, conceberam a Universidade de Brasília para se tornar o primeiro centro acadêmico de um novo modelo civilizatório para o Brasil. Entusiasta da filosofia pedagógica de John Dewey, com quem estudou no Teacher's College da Columbia University, Anísio Teixeira defendia uma ideia muito aberta do que deveria ser uma universidade, revelando grande influência do modelo flexneriano¹⁰. Isso transparece na exposição de motivos do Projeto de Lei que instituiu a Universidade de Brasília, enviado por Juscelino Kubitschek ao Congresso Nacional, em 21 de abril de 1960:

Propõe-se uma estrutura nova da formação universitária, para dar-lhe unidade orgânica e eficiência maior. O aluno que vem do curso médio não ingressará diretamente nos cursos superiores profissionais. Prosseguirá sua preparação científica e cultural em institutos de pesquisa e de ensino, dedicados às ciências fundamentais. Nesses órgãos universitários, que não pertencem a nenhuma Faculdade, mas servem a todas elas, o aluno buscará, mediante opção, conhecimentos básicos indispensáveis ao curso profissional que tiver em vista prosseguir” (PRESIDENTE DA COMISSÃO: ANÍSIO TEIXEIRA, RELATOR: DARCI RIBEIRO p. 46).

A partir de 1929, quando a Grande Depressão incidia seus reflexos em todo o mundo, iniciou-se lentamente a implantação de uma ideologia de intervenção estatal na economia, a chamada tese Keynesiana:

[...] A teoria econômica desenvolvida por Keynes, que deu um novo sustento ao modelo do Estado Benfeitor a partir da chamada Grande Depressão, sustenta como um de seus pilares básicos a idéia de que o Estado deve intervir na economia de mercado com o fim de diminuir o desemprego involuntário e aumentar a produção, ou seja, que o objetivo da intervenção estatal na economia é o de “regularizar o ciclo econômico e evitar assim flutuações dramáticas no processo de acumulação de capital. (BIANCHETTI, 1997 apud ISUANI, 1991, p. 24).

¹⁰Em 1905, instituiu-se uma comissão constituída por cinco fundações norte-americanas, lideradas pela Carnegie Foundation, com a missão de avaliar a educação superior nos EUA, principalmente na área de saúde. A presidência da comissão foi entregue a Abraham Flexner, especialista em filosofia. No plano organizativo, a Reforma Flexner consolidou o sistema departamental, com a separação entre gestão institucional (exercida pelos Deans das escolas e faculdades) e governança acadêmica, nesse caso conduzida pelos departamentos, compostos por todos os professores titulares (Full Professor), substituindo o regime de cátedra vitalícia da universidade humboldtiana. Nela fomentava-se a organização de institutos e centros de pesquisa autônomos dos departamentos, propiciando flexibilidade e autonomia aos pesquisadores individuais ou em grupos.

Castanho (2000) discorre sobre um modelo de universidade para contemplar as transformações advindas da Crise dos anos 1930 e da Segunda Guerra Mundial, o modelo democrático-nacional-participativo. Democrático devido seu contexto político; nacional em face da urgência de desenvolvimento do Estado; e participativo porque é através da prática participativa no seio universitário que seriam preparadas as gerações capazes de compreender e empreender as mudanças necessárias ao desenvolvimento nacional.

A evolução dos monopólios levou a concentração de oligopólios em que se verificou uma grande concentração e acúmulo de capital dado pelo aumento da produtividade determinante da inovação e progresso tecnológico. Com o avanço da tecnologia começa a ocorrer uma “abstratividade do trabalho”. (FRIGOTTO, 2001, p. 112).

A força de trabalho passou a ser nivelada por baixo. Este quadro evolui com uma crise no sistema capitalista, oriunda do processo de concentração, acumulação e centralização, em que o excesso de mercadoria não encontra mercado consumidor.

[...] O Estado intervencionista, em suma, vai-se caracterizar como o patamar por onde passam os interesses intercapitalista, e cumpre a um tempo e de modo inter-relacionado: uma função econômica, enquanto cada vez mais se torna ele mesmo produtor de mais-valia ou garantindo, por diferentes mecanismos (subsídios, absorção de perdas), ao grande capital privado esta produção; uma função política, enquanto intervém politicamente para gerar as condições favoráveis ao lucro, e uma função ideológica enquanto se apresenta como um mediador do bem comum, uma força acima de qualquer suspeita e acima do antagonismo de classes. (FRIGOTTO, 2001, p. 119).

Uma particularidade do Neocapitalismo, abordada por Frigotto (2001), é a teoria do capital humano:

[...]a concepção de que o trabalho é potencializado pela educação e pelo treinamento. Prega-se, então, que a superação das desigualdades quer entre nações, quer entre regiões ou indivíduos, dar-se-á pela educação e pela qualificação, desde que estes dois aspectos estejam voltados para a produção. É desta forma que o sistema educacional passa a ser tratado como uma empresa, na qual aplicam-se técnicas e máquinas que tiveram um ótimo desempenho no setor industrial. (FRIGOTTO, 2001, p. 137)

De forma mais sintética, explica a influência da crise econômica mundial sobre a formação através da educação, um trecho específico do Tratado da Aliança para o Progresso, assinado em 1961, em Punta Del Este, que decorreu da ajuda socioeconômica norte-americana para a América Latina:

[...]Los programas nacionales de desarrollo deberán incorporar esfuerzos propios encaminados a: a) Mejorar los recursos humanos y ampliar las oportunidades, mediante la elevación de los niveles generales de educación y salud; el perfeccionamiento y la expansión de la enseñanza técnica y la formación profesional, dando relive a la ciencia y tecnología (APUD FRIGOTTO, 2001, p. 125).

No Brasil, o governo militar ao assumir o poder com o golpe de 1964, decidiu adotar nacionalmente uma cópia empobrecida do sistema americano de educação superior. Um acordo entre o Ministério da Educação e a Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional - USAID foi firmado em 1967 com a finalidade de introduzir uma reforma universitária em nossa estrutura acadêmica, financiada por empréstimos do Fundo Monetário Internacional - FMI e do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID. A reforma encontrou dois focos de resistência: boicote pela oligarquia conservadora no interior da estrutura da universidade e reação dos movimentos estudantis de esquerda, que organizaram megapasseatas de rua em 1968. A partir daí, tem início a Reforma Universitária de 1968.

A reforma universitária de 1968

A Reforma Universitária de 1968 (objeto da Lei nº. 5.540/68, de 28 de novembro de 1968), em vez de representar um novo paradigma para a educação superior no Brasil foi bastante incompleta e resultou em um tipo de estrutura de gestão mista, produzindo um sistema de formação incongruente. Por um lado, uma versão mal adaptada do sistema anglo-saxão de departamentos foi sobreposta ao sistema franco-alemão da cátedra vitalícia, sem qualquer forma de controle institucional e social, nem mecanismos de avaliação de qualidade acadêmica. Por outro lado, foi incorporado à arquitetura acadêmica brasileira, o que nos Estados Unidos é, em parte, uma formação profissional (os mestrados), interpretando-a de modo distorcido como formação de pós-graduação, sem remover o sistema anterior de ensino de graduação profissionalizante, inspirado no modelo francês. Nesse caso, criou-se um título universitário terminal chamado mestrado, como uma espécie de licenciatura para a docência na educação superior, além de uma formação especial de pesquisador chamada Doutorado.

Mais do que incompleta, a Reforma Universitária de 1968 foi nociva em sua resultante final, pois conseguiu manter o que de pior havia no velho regime e trouxe o que havia de menos interessante no já testado modelo norte-americano.

Algo positivo, entretanto, resultou desse esforço de reestruturação da educação universitária no Brasil. Em 1970, uma rede institucional de pós-graduação foi gradualmente implantada, viabilizando programas credenciados de qualificação docente e pesquisa. Além disso, o Ministério de Educação estabeleceu um Comitê Nacional para o Credenciamento de Programas de Pós-Graduação, vinculado à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, que acabou tornando-se um sistema oficial de avaliação pública das instituições universitárias.

Em paralelo, algumas agências de apoio patrocinadas pelo governo federal foram preparadas para apoiar a recém-nascida rede de laboratórios de pesquisa. Essas agências – sendo a mais proeminente o Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) – também concediam bolsas de estudo, de capacitação e pesquisa que permitiram a estudantes e pesquisadores levar a cabo seus projetos, junto com um sistema permanente de avaliação de desempenho.

A partir de todas essas movimentações, quando ainda prevaleciam as universidades públicas, na década de 80, começam a ocorrer parcerias entre instituições de ensino superior e empresas, as quais passaram a financiar pesquisas de seu interesse. A consolidação dessas parcerias ocorre na década de 1990, impondo, de alguma forma, determinadas características ao modelo educacional.

“Definida e estruturada por normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual, está pulverizada com micro organizações que ocupam seus docentes e curvam seus estudantes a exigências exteriores ao trabalho intelectual. (CHAUI, 2003, p. 5).

Em análise mais detalhada, percebe-se que os “acordos entre empresas, governos, universidades”, têm como objetivo “despolitizar” o ensino superior (WANDERLEY, 2003, p. 33) e priorizar a quantidade em detrimento da qualidade. Tal situação pode ser comprovada também nas reformas de currículos, nas reformas universitárias e na valorização da tecnologia. Associa-se a essa ideia, o fenômeno da massificação, continua Wanderley (2003), decorrente do movimento de democratização social como uma pressão das classes menos favorecidas ao ensino superior.

Forma-se, dessa maneira, o quadro da realidade atual: a existência de número considerável de instituições de ensino superior reconhecidas pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC, a maioria de caráter privado, e um alunado diferente do qual as instituições de ensino superior estavam acostumadas, advindo de classes sociais inferiores economicamente que, salvo algumas exceções, trabalha para sustentar seu estudo.

Nesse sentido, e colaborando para a reflexão sobre a mercantilização do ensino superior:

A Universidade contemporânea está açodadamente se transformando, deixando de ser uma arma ideológica do Estado para tornar-se uma corporação burocraticamente organizada e orientada para o consumidor de modo relativamente autônomo. O sinal dessa transformação é a maneira como os apelos à noção de “excelência” brotam, a cada momento, dos lábios dos administradores universitários. (READINGS, 1996, p. 19).

Resumindo, em relação ao contexto em que se concebe a universidade, na Idade Média, o foco do poder residia na quantidade de terras que alguém possuía, e o conhecimento buscado nas universidades era desinteressado, porém colaborava para a manutenção dos interesses da Igreja Católica. Na era industrial, os valores passaram a centrar-se na posse dos meios de produção e a universidade assume a função de formadora de mão de obra especializada para o trabalho nas indústrias e cargos públicos. Agora, na sociedade pós-industrial, em que vigora a ideologia neoliberal, na qual a educação superior é tratada como empresa, a riqueza volta-se para as estruturas de produção e transmissão de informações, unindo a informática e o consumismo, constituindo a sociedade da informação. Nessa sociedade, “a informação não carrega valores, não tem raízes culturais e, como o capital volátil que flutua pelos mercados financeiros do mundo, não tem pai, pátria, ou patrão.” (GASINO, 2005 p 125).

Para concluir este capítulo, obrigatoriamente, fica-se com mais um questionamento: e o futuro da educação superior, como será?

Educação Superior no Brasil: raízes, reformas e estrutura atual

Durante a redemocratização do Brasil (1981-1988), o sistema universitário público sofreu fortes impactos por conta das constantes crises econômicas e políticas, paralelas e simultâneas ao processo de abertura. Foram anos de subfinanciamento, caos administrativo, crise de autoridade, desvalorização social, e constantes manifestos grevistas de toda a comunidade universitária, muitos deles frustrantes.

Em 1985, ocorreu uma tentativa lúcida, porém inócua, de se realizar uma reforma universitária capaz de corrigir os equívocos da Reforma de 1968. O governo Sarney instituiu

a Comissão Nacional, ampla, constituída por União Nacional dos Estudantes - UNE, Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior – ANDES, e Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores das Universidades Públicas Brasileiras - FASUBRA, para Reformulação da Educação Superior. Dentre as propostas produzidas e apresentadas em larga escala, havia uma política de financiamento por meio de vinculação orçamentária, normas de avaliação de desempenho, modificações na carreira docente, e um conceito dúbio e vago de autonomia universitária. Nenhuma delas foi transformada em Projeto de Lei, ou encaminhada ao Congresso Nacional, embora possam ter servido de subsídio para ações posteriores.

Em 1990, já sob a presidência de Fernando Henrique Cardoso, houve incrementos substanciais do sistema, devido ao processo radical de desregulamentação, abrindo-o para investimentos privados, locais. Ocorre que tal expansão em número de vagas não se associou diretamente à melhor qualidade de ensino. Nesse período, especificamente entre os anos 1995 e 2000, o MEC encomendou e divulgou diversos documentos oficiais, orientando ampliar ainda mais a desregulamentação em curso, revisar a reestruturação da universidade pública, alterando os princípios da autonomia e governança nessas instituições. Porém, todo este processo ocorreu sem ampliação do debate com a comunidade universitária.

Nesse período, o Governo Federal também apoiou técnica e politicamente a tramitação e aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9.394/96, de 23 de dezembro de 1996. O MEC obteve também a aprovação da Lei nº 9.192/95, de 21 de dezembro de 1995, regulamentando o processo de escolha dos dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, e instituiu o exame nacional de final de curso para os alunos de graduação – Exame Nacional de Cursos – ENC, que, à época, ficou conhecido como “Provão”.

A partir de 2002, durante o governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, o tema Reforma Universitária voltou à agenda de governo para o quadriênio. Após três anos de debates e várias versões preliminares, em agosto de 2006, o Governo Federal encaminhou o Projeto de Lei da Reforma da Educação Superior (PL 7200/06, de 12 de junho de 2006). Tecnicamente, a proposta configurou-se mais por uma proposta de reestruturação administrativa de instituições de educação superior e do marco jurídico do Ministério da Educação e da Cultura – MEC, destacando-se: ente jurídico; estrutura institucional; controle interno; marco regulatório e sistema de financiamento.

Apesar dos avanços observados, especialistas concordam que outros pontos precisam ser incluídos ou aprimorados na proposta em estudo no Congresso Nacional: integração Graduação e Pós-Graduação; articulação Ensino/Pesquisa/Extensão; autonomia

administrativa e financeira; e arquitetura acadêmica. Em síntese, a universidade, em termos como concepção e conceito, precisa ser reformulada.

Marilena Chauí, em seu livro “Escritos sobre a Universidade” (2001), sublinha que:

[...]os modelos pedagógico e institucional herdados pela universidade brasileira decorrem de uma postura submissa e colonizada aos novos papéis impostos pela transformação cada vez mais rápida da sociedade contemporânea, particularmente a desenfreada massificação e globalização dos bens tecnológicos e culturais. Como bem nos adverte Boaventura Santos, a universidade é um bem público estreitamente ligado a projetos nacionais. A viabilidade e os sentidos político e cultural de projetos nacionais emancipatórios dependem da capacidade de cada país ou blocos de países de negociar de forma qualificada a inserção da educação superior nos contextos da globalização. (CHAUI, 2001, p. 26).

Já no Projeto Universidade Nova (2007), proposto pela Universidade da Bahia, há uma constatação, parte dela extraída do livro *A Universidade e a Vida Atual*, de Renato Janine Ribeiro (2003), muito relevante e que merece ser destacada:

[...]não se trata de aceitar passivamente a pressão de mercado, porém, para isso, tem-se que debater a construção de um novo Projeto de universidade, e para este novo projeto, já há cunhado pelos intelectuais da educação, que forma grupos hegemônicos, um termo cunhado “espaço universitário comum”, sem perderem a essência de instituições fundamentais para humanidade capazes de responder aos desafios de sociedades em mutação permanente, erguidas sobre saberes cada vez mais complexos. Para que isso ocorra, as instituições universitárias terão que se envolver em movimentos simultâneos de incorporação da globalidade e de peculiaridades regionais, produzindo conhecimentos adequados aos contextos e formando indivíduos capazes de dar conta das tarefas de compreender e intervir nessa realidade [...]. (UNIVERSIDADE DA BAHIA, 2007, p. 78).

Destaca Boaventura (2008) ao prefaciar *A universidade do século XXI*: por uma universidade nova, “que nem por isso, se deixa de considerar a inserção local da universidade”, o que é, por ele, razão de reverência ao novo projeto idealizado pelo então reitor Naomar de Almeida Filho.

[...]proposta de reforma inovadora que, sem deixar de estar atenta às experiências internacionais, busca as suas raízes nas melhores experiências e ideias universitárias brasileiras. Consciente de que a universidade, para ter legitimidade e eficácia, tem de conhecer bem o lugar onde está implantada. [...] Esta busca de raízes é, no entanto, feita com uma profunda orientação de futuro, procurando criar uma universidade comprometida com as aspirações democráticas e de justiça social da sociedade mais próxima, mas ao mesmo tempo plenamente envolvida na tarefa de contribuir para uma globalização solidária do saber universitário no continente latino-americano e no mundo. (SANTOS, 2008 p.61).

Para Boaventura, são três as grandes reformas necessárias à universidade brasileira:

A universidade vem se defrotando a pelo menos uma década com três crises. A crise de hegemonia, que resultava das contradições entre as funções tradicionais da universidade e as que ao longo do século XX lhe tinham vindo a ser atribuídas. De um lado, a produção de alta cultura, pensamento crítico e conhecimentos exemplares, científicos e humanísticos, necessários à formação das elites de que a universidade se tinha vindo a ocupar desde a Idade Média europeia. Do outro, a produção de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais, úteis na formação de mão de obra qualificada exigida pelo desenvolvimento capitalista. [...]. A segunda crise era a crise de legitimidade provocada pelo fato de a universidade ter deixado de ser uma instituição consensual em face da contradição entre a hierarquização dos saberes especializados através das restrições do acesso e da credenciação das competências, por um lado, e as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades para os filhos das classes populares, por outro. Finalmente, a crise institucional resultava da contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social. (SANTOS, 1994, p. 76).

O pensamento brasileiro sobre a universidade

Discutir a concepção e constituição da universidade brasileira é fundamental para o desenvolvimento da humanidade. Nas palavras de Darci Ribeiro, que a considera uma das coisas mais importantes, entre as existentes “[...]ela é a matriz reprodutora das classes dirigentes de uma sociedade, de seus corpos profissionais, de seus sábios e eruditos que, por sua ação ou inação, podem ir melhorando ou piorando.” (RIBEIRO, 1995, p. 89).

Os anos 1980 e 1990 foram marcantes para a educação brasileira. A partir do início dos anos 1980, as condicionantes do modo neoliberal para educação, especialmente superior, começam ganhar força no País. As universidades particulares e comunitárias iniciam-se num processo vigoroso e acelerado de crescimento. O País, no Congresso Federal, discute e aprova a Constituição Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988. O Congresso Nacional também discute longamente, através de um amplo processo participativo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, sancionada em 20 de dezembro de 1996.

O ensino superior, no segmento da universidade pública, em especial as instituições do sistema federal, passa por uma enorme crise, que se perpetua até praticamente

os dias de hoje. Parte dessa crise é sentimental, provocada pelo crescimento observado no processo de expansão das instituições que não pertencem ao sistema público federal ou estadual. Darcy Ribeiro chega a afirmar:

[...] Grave ameaça pesa sobre a sobrevivência da Universidade Estadual do Norte Fluminense. Pesa, por extensão, sobre todas as universidades públicas, porque afeta a sua autonomia com uma nova receita de privatização. A UENF [...] que vai se constituindo progressivamente. Vale dizer, com a massa necessária para desenvolver-se autonomamente, se não tiver as asas cortadas pela privatização. Trata-se evidentemente de uma manobra de privatização, a primeira de uma universidade pública, [...] (RIBEIRO, 1995, p. 87).

Caracteriza-se, aí, a dificuldade de aceitação do convívio mútuo entre dois sistemas com características particulares, o público e o privado e entre os graus de vinculação, estatal ou não estatal.

A discussão proposta por Darcy Ribeiro critica o privilegiamento das atitudes de gestão sobre as concepções acadêmicas, numa clara divisão entre ambas, que posiciona de um lado as atividades meio e, de outro, as atividades fim, o que, aliás, mais tarde, Laval apontaria como uma das tendências neoliberais na gestão da educação, classificada por ele como: “Contradições do gerenciamento público à Francesa[...]”. Nessa direção, alguns destaques se fazem necessários:

[...] Compreende-se bem a lógica: se a escola é uma empresa produtora de um serviço, se ela depende de uma eficácia mensurável, se seu custo deve ser controlado ou reduzido, é preciso instalar no comando da “organização aprendiz” um verdadeiro organizador que seja capaz de dirigir uma “equipe” e que possa ser tido como responsável pela produção de “valor agregado” de sua “empresa”. [...] Administradores devem se converter em gerentes capazes de encarnar a escola neoliberal, gerentes que “fazem prevalecer a utilidade e a eficácia em todos os seus domínios como valores pertinentes”. [...] O novo espírito do enquadramento se impõe em detrimento da autonomia profissional relativa que a tradição concedia aos professores [...]. (LAVAL, 2004, p. 78).

Com efeito, afirma Michel Crozier:

Nosso estilo de administração (modelo francês) no qual o chefe do estabelecimento tem poucos poderes reais, no qual o conjunto é centralizado e as regras extremamente constrangedoras criam um balanceamento entre o corporativismo dos professores e a burocracia central. Isso leva a um sistema que comanda a pedagogia, faça o que se faça: não há meio de sair disso. Não se mudará a pedagogia, as relações professor-aluno, os programas, nem a relação com o ambiente enquanto não se tiver mudado esse sistema de administração. Será necessário, para isso, dar muito mais peso, responsabilidades, dificuldades também aos administradores da base, aqueles que têm a responsabilidade de um estabelecimento” [...] o importante atém-se à transformação dos novos chefes de estabelecimento que devem, sobretudo, compreender que eles não são mais professores. [...]. Ensinar é uma coisa, dirigir um

estabelecimento, uma outra que se assemelha à direção de uma empresa[...] (LAVAL, 2004, p. 96).

A década seguinte é marcada pela intensificação das discussões de dois expoentes desse processo: Darci Ribeiro e Florestan Fernandes.

No artigo científico “Algumas concepções da universidade brasileira na década de 1990 sob os olhares de Darcy Ribeiro versus Florestan Fernandes – Uma década de história do ensino superior”, produzido sob orientação da professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unisul, Dr^a. Maria da Graça Bollmann, o autor desta dissertação aborda em detalhes este tema, e lança luz sobre este período rico da história da educação superior brasileira.

Para compreender os efeitos desse período sobre a educação superior brasileira sob a ótica de Darci Ribeiro e a de Florestan Fernandes, é, sem dúvida, necessário beber na fonte de Anísio Teixeira, a quem o próprio Darci recomenda, em especial “a leitura e meditação, urgentes” da obra *Ensino Superior no Brasil – Análise e interpretação de sua evolução até 1969*. Esta obra trata com rigor e profundidade “[...]sobre o ser e a natureza da inteligência brasileira em sua feição erudita. [...]Nela vemos pela primeira vez arrancadas e expostas as raízes de nosso falso humanismo, tão avesso à ciência e tecnicidade, tão afeiçoado a imposturas e modernismos”. (RIBEIRO, 1990, p. 36).

Nessa perspectiva, Anísio vê que a origem da formação da elite dominante coimbriana é que permitiu lavrar as quatro pedras basilares da continuidade hegemônica, que desde então, domina e avassala nosso país. São elas: organização, legalização e manutenção até obsolescência; a escravidão e a importação de negros africanos como forma de recrutamento de mão de obra e de organização do trabalho; legitimação e organização da sesmaria e da grilagem cartorial, como sábias formas de regular a apropriação da terra; e ausência da ojeriza da elite à educação popular, que jamais se estruturou aqui, e, até hoje, faz falta nas áreas mais ricas.

É inspirado nessa mesma intelectualidade, “como falsos liberais”, que o sistema produtivo brasileiro foi montado. Não para atender ao consumo nativo, mas como um serviço prestado ao mercado internacional. É neste contexto que Anísio, apud Ribeiro, detalha a constituição da universidade necessária, avançando e projetando suas análises até os dias de hoje, explicando como ela foi atingida:

[...]perfeição de universidade simulatória, originada na ausência da estruturação da educação popular no País, do fracasso em não conseguir construir uma universidade nacional, que dominasse o saber humano a

serviço do desenvolvimento autônomo do Brasil, enferma de burocratismo, de assembleísmo e de demagogia, em que um funcionalismo, cada vez mais frondoso é voto decisivo nas eleições para cargos acadêmicos[...]. Esta carência é que condena nosso povo tão criativo em tudo que não dependa da erudição, à marginalidade que corresponda ao analfabetismo dentro de uma civilização letrada.[...]. (RIBEIRO, 1990, p. 59).

A educação superior e a sociedade contemporânea

Os últimos 50 anos têm sido marcados por fortes transformações e mudanças, que vêm alterando radicalmente a natureza, a economia, a cultura, e o comportamento social e político da sociedade contemporânea tanto quantitativa como qualitativamente. A principal característica em relação ao ensino consiste em sua transformação de tradicional - em que privilegia o mérito para acesso, com estrutura baseada em grade curricular e agrupamento de disciplinas organizadas por uma sequência de fragmentação, que predomina desde os anos de 1940- para o ensino superior de massa - mais curto e fortemente focado nas competências e habilidades impostas pelo mercado de trabalho. Esse modelo vem se consolidando mais fortemente a partir dos anos 1990, de modo especial, nas instituições de ensino superior privadas.

Esse fenômeno desafia a criatividade na reinvenção a partir da releitura da concepção original das organizações sociais. É impossível ignorar ameaças reducionistas do ensino à transmissão de conteúdos, com base no senso de utilidade e a eminente mercantilização, transnacionais da educação superior, sem vínculos e sem fronteiras.

Marilena Chauí reflete a esse respeito, discutindo a universidade como organização social e como instituição social, que subsidia as discussões presentes nesta dissertação.

[...] a instituição se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições, impostas pela divisão. Ao contrário, a organização pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção num dos pólos da divisão social, e seu alvo não é responder às contradições, e sim vencer a competição com seus supostos iguais. [...]

Por isso mesmo, a permanência de uma organização depende muito pouco de sua estrutura interna e muito mais de sua capacidade de adaptar-se celeremente a mudanças rápidas da superfície do “meio ambiente”. Donde o interesse pela idéia de flexibilidade, que indica a capacidade adaptativa a mudanças contínuas e inesperadas. A visão organizacional da universidade produziu aquilo que, segundo

Freitag, podemos denominar como universidade operacional. [...]. (CHAUI, 2003, p. 7).

A ampliação do sistema, motivado pelo aumento da demanda para além da capacidade de atendimento, marcado principalmente pelo movimento registrado durante os anos de 1980 e 1990, apresenta-se como um elemento crucial para o desenho de modelos gerenciais atuais e de cenários futuros.

Diretamente associada a esta movimentação, emerge a questão do equilíbrio entre quantidade e qualidade, ou seja, como fazer para oferecer um maior número de programas e vagas, para um público cada vez mais diversificado econômica e conceitualmente, que busca conhecimento e formação para viver na sociedade contemporânea, cada vez mais complexa e exigente, o que impõe um respeito total aos padrões rígidos de qualidade.

Para isso, deve-se avaliar com realismo crítico as possibilidades das instituições educacionais, a fim de reforçar a capacidade destas para enfrentar os imperialismos atuais com estratégias viáveis de sucesso, que não sejam somente bandeiras da mera resistência ideológica e política, indefesas frente ao poderio mercantil das novas economias.

Mas, como enfrentar esse complexo e ambicioso desafio? Há duas respostas possíveis. Por um lado, reafirmando os compromissos da universidade com os temas da excelência acadêmica. Isso implica investir, como sujeitos individuais e coletivos, cada vez mais na penetração, infiltração, ocupação e participação nos circuitos mundiais de produção e circulação do conhecimento e da cultura. Por outro lado, deve-se exercitar o enorme potencial de troca e compartilhamento entre instituições, mesmo quando separadas por contextos geográficos, bases culturais, situações políticas e condições sociais bastante diversas.

Dessa forma, a universidade deverá ser verdadeiramente interinstitucional e internacional, o que significa estar sempre pronta a transpor fronteiras geopolíticas, superando a antinomia local versus global.

A Universidade Nova será reconfigurada como instituição de criação e produção crítica do conhecimento humano, em vez de uma instituição para elitismo e exclusão social como tem sido durante quase mil anos. Assim, poderemos resgatar a educação superior e a produção criativa da ciência, da arte e da cultura como potencial articulador tecnológico e estético (e também econômico) na criação de redes de solidariedade inter-cultural. A universidade terá enfim uma chance de se tornar instrumento para a integração social e cultural entre povos e nações, firmemente comprometida com seu ideário original de justiça, equidade e paz. (UNIVERSIDADE DA BAHIA, 2007.)

Destaca-se a arquitetura curricular como uma das prioridades no processo de repensar a Universidade, e, alinhado a esta lógica, convém transcrever, lembrando a

iniciativa do Governo Brasileiro em conceituar, talvez pela primeira vez no país, o princípio de qualidade na educação.

Ações que visem à inclusão de todos no processo educativo, com garantia de acesso, permanência e conclusão de estudos com bom desempenho respeito e atendimento à diversidade cultural, étnica e racial, promoção da igualdade de direitos e o desenvolvimento da gestão democrática. (PNE 2010/2020. Ministério da Educação, 2009, p. 32).

No contexto das discussões e deliberação sobre este novo Plano de Educação, em tramitação no Congresso Nacional, evidentemente que discordâncias surgem. Entre elas, considera-se relevante três destaques.

O primeiro deles refere-se ao deputado Ivan Valente que, ao discutir o conceito de qualidade impresso no Projeto de Lei proposto ao País, criticou a premissa de que só é possível assumir o conceito de qualidade da educação quando se garante também financiamento para valorização do professor, ampliação e melhoria da infraestrutura disponível. Outras duas reflexões, de alguma maneira orientadas à mesma direção, foram publicadas pela Revista Veja, na Edição de 5 de janeiro de 2011, sob o título de “O Brasil Depois do Mito”.

Roberto Setubal, presidente do Banco Itaú/Unibanco, chama atenção para o fato de que “o crescimento sustentável demanda avanços na educação”. Afirma que “é preciso ênfase no acúmulo de conhecimento, na formação de indivíduos que sejam capazes de ser produtivos, de resolver problemas e liderar.”. Avalia que no Brasil “houve bastantes avanços na educação, principalmente no acesso das crianças ao ensino fundamental”, mas que agora, “o grande desafio é o aumento da qualidade da educação escolar”, e aponta como um fato interessante sob sua ótica “que apenas gastar mais não resolve. Não basta simplesmente realocar recursos para a educação, é necessário planejar e colocar os incentivos corretos para que professores e escolas levem os alunos a um desempenho melhor.”.

A outra análise tem autoria da senadora da República Federativa do Brasil, Marina Silva. Em “Hora de acordar”, ela destaca que [...] Nas avaliações de qualidade de ensino entre 65 países o Brasil aparece em 53^o em leitura e ciência e 57^o em matemática.” Com base nesta performance, afirma não ver como

“Adiar a revolução da educação de qualidade para todos, formadora de cidadãos conscientes, solidários e preparados, A escola tem que ser o lugar onde as crianças e os jovens queiram estar, alinhada com a linguagem e as oportunidades geradas pelas mudanças em curso no mundo. Em nome da governabilidade, atropelam-se valores éticos fundamentais para uma sociedade [...]. Aceitamos com naturalidade as

barganhas e o loteamento[...]. O Brasil abriga parte significativa da biodiversidade e da água doce existentes no planeta, terras cultiváveis que nos permitem grande produtividade, recursos minerais estratégicos, diversidade étnico-cultural e uma rica variedade de formações naturais cujo papel é fundamental no equilíbrio climático continental e global. Esses recursos serão cada vez mais fundamentais, mas é preciso ter sabedoria e coragem para usá-los da maneira correta. Ainda é possível substituir o crescimento econômico imediatista pelo desenvolvimento sustentável. Temos inteligência, sensibilidade, conhecimentos científicos, saberes tradicionais, tecnologias e capacidade de mobilização da sociedade”. (SILVA, p 126 2011).

Embora com olhares distintos, calçados nos fundamentos da era do conhecimento, ambos concordam que é preciso avançar significativamente na melhoria da qualidade, e que isso é estratégico para o País. Já a partir do contraditório, é possível perceber que se faz necessário uma definição de Estado sobre: Qual modelo de educação queremos? Quais políticas educacionais se pretende? Que padrões programáticos e de conteúdos para que habilidades e competências se deseja educar? Quais critérios e metas a serem atingidas através da educação de qualidade? Enfim, há que se definir, como nação, por onde se constrói e que projeto educacional deseja-se para o País.

Por se tratarem de organizações sociais que conciliam objetivos complexos e diversificados, as instituições de ensino, nesta era do conhecimento e com o advento do novo Plano Nacional de Educação, em especial para atender aos conceitos de qualidade da educação, haverão que se reinventar, revisitando sua concepção, de onde se extrairão novas formas de gestão do ensino para estas instituições. Isso se traduz em missões distintas, porém focadas nas necessidades de seus públicos-alvo – alunos, mercado e sociedade - e ao mesmo tempo articulados e coerentes com os objetivos amplos e de longo prazo para o País. (PNE 2010/2020.)

Nesse contexto, torna-se imperioso refletir sobre a imposição da sociedade contemporânea sobre uma nova forma de pensar à luz das propostas de Pierrri Levy¹¹ e Edgar Morin que afirmam “[...] que o processo de aprendizagem se dá sobre o sujeito, constituído de forma una e cognitiva. Dissolvido nos fragmentos sociais, perde a essência, a substância do sujeito pensante, tanto material como espiritual.” (MORIN, 1999, p. 47).

Esse processo implica uma reforma ampla do pensamento, que só se dará pela reforma da educação. Mas, para que esta ocorra, faz-se necessária a reforma das instituições. Em síntese, é essencial que a reforma se dê simultaneamente no âmbito material e espiritual, pois de nada adiantaria reformar uma, sem que a outra siga o mesmo processo de reforma.

Outro aspecto bastante relevante é a relação entre a educação, especialmente a superior, e o trabalho. Essa dimensão, que ganha relevância com a teoria do capital

¹¹*Tecnologias da Inteligência*. São Paulo: Ed. 34, 1998 (p. 135).

humano, passa a ser questionada nos anos 1970, a partir da percepção de que o diploma “perde valor” no momento em que deixa de corresponder diretamente ao mercado de trabalho.

Para pensar o tema educação sob a perspectiva materialista da história, no contexto do capitalismo e da luta de classe, permitindo a compreensão dialética da realidade histórica, Frigotto destaca: “[...] as dimensões econômicas, científicas, técnicas, e política da educação se constroem de forma articulada por diferentes mediações e, por se darem numa sociedade de classes, se produzem dentro de contradições, conflitos, antagonismos e disputas.” (FRIGOTTO, apud FURTADO, 2006, p. 36)

O papel da educação começa a ser questionado. Afinal, as características e as exigências do mercado de hoje, não necessariamente serão as características e exigências do mercado de amanhã. Portanto, a relação entre o conteúdo ensinado, a capacidade de aprendizado e a aplicabilidade, pode não estar se caracterizando por um processo de perpetuação longínqua.

Com objetivo de estabelecer os critérios adequados a estas conexões entre a educação superior e o trabalho, encontra-se nos Anais da Conferência Mundial de Ensino Superior, promovido pela Unesco (1999), as principais características esperadas dos diplomados:

- a) flexibilidade;
- b) ser capaz de contribuir para a inovação, demonstrando criatividade;
- c) ser capaz de enfrentar a incerteza;
- d) estar animado pelo desejo de aprender ao longo da vida;
- e) ter sensibilidade social e aptidão para a comunicação;
- f) ser capaz de trabalhar em equipe;
- g) ter espírito empreendedor;
- h) preparar-se para a internacionalização do mercado, familiarizando-se com culturas diferentes;
- i) possuir largo espectro de competências genéricas em variados campos do conhecimento, especialmente das novas tecnologias, que formam a base das diversas competências profissionais.

Estas são as considerações que se impõem sobre a sociedade contemporânea no que diz respeito aos processos de ensino e de aprendizagem, que trazem consequências às concepções de educação, e, por conseguinte, à concepção de universidade.

Implicações da educação no trabalho e emprego

“[...] condição humana, quanto a sua organização para a convivência coletiva, tem sido ao longo de sua história, objeto de incursões diversas em estudos os quais passam a compreensão de suas relações e consequentemente das reações que tais relações produzem e ou impelem ao processo organizacional deste coletivo e em suas variações. Dentre essas variações, que para alguns estudiosos figuram como determinantes, reconhecidas as limitações e generalizações deste ensaio, figura o trabalho. Teóricos das mais diferentes concepções – políticas, filosóficas e sociais – comungam da visão de que o trabalho tem sido elemento presente em toda a construção da história humana. Vezes ou outra, figurando como elemento de sustentação em que se centra a condição do homem para sua inserção na vida em coletividade, desde os primeiros tempos de sua história.” (FERREIRA, 2002, p.34)

Nesse sentido, o experimento do psicólogo social, Fernando Braga da Costa, para a elaboração de sua dissertação de mestrado, para o Programa da Universidade de São Paulo – USP, contribuiu substancialmente. Vestido e trabalhando por oito anos como gari, pelas ruas da Cidade Universitária, constatou que, ao olhar da maioria, os trabalhadores braçais são “seres invisíveis, sem nome”. Em sua dissertação, comprovou a existência da “invisibilidade pública”, ou seja, uma percepção humana totalmente prejudicada e condicionada à divisão social do trabalho, onde enxerga-se somente a função e não a pessoa.

De acordo com Daniel Matos¹², ao se referir ao livro *Diversidad Cultural e Interculturalidad en Educación Superior. Experiencias en América Latina*:

[...] Lo primero que tienen que aprender las universidades convencionales, que también son válidas por sí mismas y por el cumplimiento de sus propios fines, es la capacidad de articular saberes, en el sentido de conocimientos acumulados, modos de producción de conocimientos, y modos de comunicación. Algo muy importante de estas instituciones que estamos estudiando, es su fuerte vinculación con los entornos sociales de los que forman parte. Las tradicionales, pueden aprender precisamente las maneras en las cuales las interculturales logran articular investigación, conciencia, extensión y vinculación con la comunidad. Otro aspecto, relacionado con los anteriores, en las universidades

¹² Doctor en Ciencias Sociales, Universidad Central de Venezuela (UCV). Profesor Titular, Centro de Investigaciones Postdoctorales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela. Actual Coordinador del Proyecto de Investigación “Diversidad Cultural, Interculturalidad y Educación Superior” del Instituto Internacional de la UNESCO para Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC).

convencionales pueden aprender de estas instituciones, es aquel que tiene que ver con la capacidad de dedicar esfuerzos de investigación y de formación de talentos humanos para responder a necesidades específicas de los contextos inmediatos de acción de las instituciones de Educación Superior. Las instituciones que hemos venido estudiando se han planteado, explícitamente, formar talentos humanos con orientaciones tales que puedan insertarse en los mercados laborales de sus propias localidades y regiones y que no requieran necesariamente salir hacia Estados Unidos o Europa a buscar oportunidades. (MATOS, 2008 p. 47).

O fundamental é que as universidades, no que diz respeito às suas implicações sobre o trabalho estão se transformando. Passaram a investir na pesquisa e formação de profissionais para responderem a estas necessidades, formando através de trabalhos fundamentados na consistência social e científica, mas orientados para solução de problemas locais, regionais, e nacionais, o que torna menos necessário importar tecnologias e recursos humanos para o desenvolvimento científico e tecnológico do País.

É como se expressam em documento interno da Universidade do Sul de Santa Catarina (2011), os especialistas que estão integrando um grupo de trabalho que tem se ocupado em desenvolver e implementar o Modelo de Educação Permanente, idealizado para a Universidade e que vem sendo implementado.

Concomitância educação-trabalho: enquanto produto, o lato sensu deve expressar a possibilidade de desenvolvimento constante de competências específicas no intuito de vencer o distanciamento e aproximar universidade e mundo do trabalho. Reconhecer a concomitância educação-trabalho implica relação entre itinerários formativos e ocupacionais em pelo menos dois sentidos: o compromisso universitário com intervenções que contribuam para além de qualificar os lugares de ocupação, transformar as relações de produção; e o reconhecimento de possibilidades quanto a diferentes ciclos e ambientes de aprendizagem com o intuito de permitir o permanente acesso ao desenvolvimento de competências e à estrutura acadêmica em perspectiva. Neste contexto, a qualificação profissional e a formação continuada inserem-se como aspectos de uma perspectiva mais ampla de educação, organizada para diferentes trajetórias em percurso. (GT IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE EDUCAÇÃO PERMANENTE NA UNISUL. 2011 - documento restrito ao uso interno).

Concepções de Universidade

A concepção de universidade refere-se àquelas coerentes que precedem à instituição universitária, não abrangendo, portanto, as modalidades ou funções de organização.

Dreze e Debelle (1983), e Rossato (1996) dividem essas concepções em dois grandes grupos: o idealista - Universidade do Espírito, onde se pode falar realmente da ideia de universidade, e o funcional - Universidade do Poder, onde se fala sobre a função da universidade.

No primeiro grupo, o idealista, encontram-se três visões diferentes, nas quais a ênfase é dada ao ensino, à pesquisa e à conjunção entre a pesquisa e o ensino:

- a) visão como Centro de Educação – expoente a Inglaterra;
- b) visão de universidade composta por Comunidade de Pesquisadores – principal expoente Alemanha;
- c) visão da universidade como Núcleo de Progresso – expoente Estados Unidos da América.

No segundo grupo, o funcional, a relevância se dá em relação aos serviços a serem prestados, concentrando-se em duas preocupações:

- a) sociopolítica - universidade como um Modelo Intelectual – expoente na França;
- b) socioeconômica - universidade como um Fator de Produção – expoente na ex-União Soviética.

A seguir, passa-se a detalhar cada uma dessas concepções de universidade.

Universidade como Centro de Educação

Henry (1947), Farmer (1950) e um grupo de professores de Oxford (1961)¹³ apresentam uma concepção de universidade, na qual o papel a que ela se destina, de alguma maneira, é o mesmo que ela detém desde a Idade Média, ou seja, a responsabilidade de preservar e transmitir o saber (foco na generalidade e na autonomia) mais do que desenvolvê-lo (foco na especialização, concentrando-se no espírito de serviço).

¹³relatório da Conferência: The Expanding University

Nessa direção, Henry(1947, p?) enfatiza textualmente: “A universidade é um lugar de ensino do saber universal. Isso implica que seu objetivo é... a difusão e a extensão do saber antes que seu avanço. Se uma universidade tivesse por objetivo a descoberta científica e filosófica, não vejo por que ela devesse ter estudantes.”

Do exposto também se depreende que, dentro da universidade, a conservação e transmissão do conhecimento constituem uma tarefa autônoma e desligada da pesquisa científica, pois a universidade é um lugar de ensino, sendo que a Pesquisa e o Ensino, além de serem funções distintas, também são habilidades diferentes que dificilmente se encontram na mesma pessoa.

A principal tarefa da universidade seria, então, a formação de espíritos de uma forma religiosa, moral e intelectual, através de uma educação universal e liberal, visando ao desenvolvimento da pessoa de forma integral. Isso caracteriza, portanto, uma formação mais intelectual que profissional, na qual os alunos aprendem os princípios em vez das particularidades.

Universidade como Comunidade de Pesquisadores

O principal defensor dessa concepção de universidade é o intelectual alemão Jaspers (1961) que, durante muito tempo, trabalhou no estudo "Idéia da Universidade". Tal concepção parte do princípio de que a humanidade aspira à verdade, e, a busca da verdade deve ser uma tarefa que os jovens devem aprender junto aos mais experientes para poder renovar e perpetuar o esforço para prolongá-la também na vida concreta. Portanto, a universidade tem por tarefa procurar a verdade na comunidade dos pesquisadores e dos estudantes.

Jaspers (1961) salienta que a universidade não poderá prosseguir na descoberta da verdade sem reconhecer a pesquisa científica como tarefa primeira. Isso significa que a universidade deve estar articulada para representar todos os conhecimentos e integrar os pesquisadores numa rede de relações que os aproxime da unidade e os confronte com a totalidade.

O ensino universitário também é tido como uma iniciação à pesquisa, pois a transmissão do conhecimento e a atitude científica são essenciais ao progresso da ciência,

visto que a continuidade do trabalho científico exige a iniciação de novos pesquisadores na atividade científica. À medida que desenvolve a mentalidade de pesquisa, a universidade deixa de dar apenas uma simples instrução para dar uma verdadeira formação.

Nesse caso, a atitude científica passa a ter uma dimensão ética e desenvolve as qualidades morais, primeiro pela educação objetiva e, segundo, pela experiência. Dessa forma, uma comunidade de pesquisadores se torna automaticamente um meio de formação.

Outro ponto importante na concepção de comunidade de pesquisadores é o que se refere à liberdade acadêmica, que pressupõe a ausência de censura intelectual. A liberdade acadêmica para o estudante pode significar que ele é responsável por si mesmo, devendo seguir os mestres com espírito crítico. Já para o professor significa que ele goza da liberdade de ensinar e pode escolher livremente as formas de ensino. Ele personifica a autonomia da instituição.

Universidade como Núcleo de Progresso

A concepção de universidade como um Núcleo de Progresso tem seu principal defensor em Whitehead (1929), que trabalhou nas Universidades de Cambridge e Harvard. Se nas duas concepções anteriores o ponto de partida é a aspiração do indivíduo ao saber e a aspiração da humanidade à verdade, nesta, tem-se a aspiração da sociedade ao progresso.

Para a realização do progresso de uma nação, deve existir uma conjugação de todos os elementos progressistas que a compõem, e, segundo Whitehead (1929), as universidades são os principais agentes da fusão de atividades progressivas num instrumento eficaz do progresso.

A cultura e a ciência devem desembocar numa ação que encontre a vontade de progresso, em vez de ser apenas fim em si mesmas. As condições de progresso poderão, ocasionalmente, determinar os objetivos da universidade, pois é através da sociedade que a universidade dará sua contribuição para o progresso da humanidade.

Para poder trilhar este caminho, a universidade deve estimular a criatividade e realizar a simbiose entre o ensino e a pesquisa, já que uma de suas tarefas principais é conjugar a imaginação e a experiência, o entusiasmo criador e a ciência adquirida, possibilitando, assim realizar uma reflexão inventiva sobre as formas do saber. A

universidade deve fazer a ligação entre duas atividades importantes: de um lado, a conservação e transmissão da ciência adquirida e, de outro, a pesquisa criadora.

Logo, a universidade deve encorajar simultaneamente a interdisciplinaridade e a pesquisa fundamental nas disciplinas. Em matéria de ensino, deve destacar o estímulo à criatividade e ao empreendedorismo. Para atingir esse fim, o corpo de professores deve ser altamente qualificado e deve aliar a criatividade à competência científica.

Universidade como Modelo Intelectual

Existe uma grande dificuldade em formular um conceito da universidade francesa. É necessário remontar às ideias de Napoleão (1939) a respeito do ensino, as quais deixaram profundas raízes, pois embora tenham existido diversas reformas no decorrer do tempo, os traços fundamentais da universidade de 1815 ainda permanecem.

Napoleão tinha uma ideia totalitária sobre o poder. Ia até a dominação das almas. Era pela instrução que se deveria operar essa espécie de napoleonização das consciências, ou como expõe Aulard (1911, p. 136) “[...] ele (o Imperador) queria basear seu despotismo sobre as almas e... uma instrução pública fortemente centralizada e dada pelo Estado, ou sob a vigilância do Estado, pareceu-lhe o meio eficaz para formar as almas.”

A universidade, através da corporação organizada de professores, toma o papel de guarda civil da inteligência, visto que é ideologicamente subjugada ao poder e tem que assumir a função de conservação da ordem social pela difusão de uma doutrina comum.

O modelo ideológico dessa doutrina comum ou mentalidade geral idêntica foi estabelecida por Napoleão (1939) quando divulga que o ensino na universidade terá como base:

- a) os preceitos da religião católica;
- b) fidelidade ao imperador, à monarquia imperial, depositária da felicidade dos povos, e à dinastia napoleônica, conservadora da unidade da França e de todas as ideias liberais proclamadas pela Constituição;

c) obediência aos estatutos do corpo docente, que tem por objeto a uniformidade da instrução, e que concorrem para formar para o Estado os cidadãos ligados à sua religião, a seus princípios, à sua pátria e à sua família.

Para a sustentação dessa base doutrinária, o Estado deverá dispor de uma corporação de professores submissos que mantenham o monopólio do ensino superior. A corporação de professores deverá ter princípios fixos, isto é, um corpo de doutrinas que não varie nunca e uma corporação de professores que não morra nunca.

Nesta concepção, o conceito antigo de Universidade adquire um sentido novo, pois designa uma corporação à qual está reservado o monopólio da instrução pública e o encargo exclusivo do ensino e da educação pública em todo o Império.

Por essa ótica, de acordo com Dreze e Debelle (1983), a pesquisa fica relegada a um lugar muito pequeno, pois, à medida que ela questiona sempre o conhecimento adquirido, torna-se incompatível com a missão dada ao ensino superior por Napoleão. Ao mesmo tempo, desde o período napoleônico, as faculdades parecem ter ficado isoladas, o que leva a presença de faculdades sem universidade.

A consequência mais grave dessa concepção é o quase desaparecimento da universidade propriamente dita.

Universidade como Fator de Produção

A concepção de Universidade como um Fator de Produção foi desenvolvida na ex-União Soviética, que estava interessada na finalidade e nas tarefas do ensino superior como um fator estratégico na transformação da sociedade. Conforme Grant (1964 p 110), definia-se em sete pontos:

- 1º. Formar especialistas altamente qualificados, educados no espírito do marxismo-leninismo, bem a par das realizações científicas e tecnológicas mais recentes, no país e no estrangeiro, e dos aspectos práticos da produção, capazes de utilizar ao máximo a tecnologia moderna e de inventar a do futuro.
- 2º. Levar a termo as pesquisas que contribuirão para resolver os problemas criados pela edificação do comunismo.
- 3º. Produzir manuais e instrumentos didáticos de alta qualidade.
- 4º. Formar professores e pesquisadores.

5°. Assegurar uma formação avançada aos especialistas, diplomados pelo ensino superior e ocupados nos diversos setores da economia nacional, das artes, da educação e dos serviços de saúde.

6°. Difundir os conhecimentos científicos e políticos entre a população.

7°. Estudar os problemas ligados à utilização dos diplomados e ao melhoramento de sua formação.

Nesta concepção, o ensino, que deve ser funcional, e a pesquisa universitária se movem num quadro ideológico preciso e têm uma finalidade social e política bem delimitada. Ou seja, o ensino superior tem por tarefa primordial dar sua própria contribuição ao crescimento econômico da nação, de forma paralela e conjugada com o esforço realizado pela indústria e a agricultura.

Assim, o ingresso na universidade e a formação de especialistas são planejados de forma rigorosa, de acordo com as necessidades da economia nacional. A universidade, como destaca Tioulpanov (1962), deve estar também encarregada de difundir os conhecimentos científicos e políticos entre a população, iniciando pelos próprios estudantes.

Nesta concepção, o plano de ensino aproxima a universidade da vida, da produção, e da formação teórica especializada, que deve estar orientada às realizações mais recentes da ciência e da técnica.

Por essa concepção, o ensino superior pode ser submetido regularmente a modificações e reorientações pelas autoridades centrais, devido a novos objetivos e em razão dos desempenhos anteriores.

O quadro abaixo mostra, sinteticamente, de forma comparativa, a concepção de Universidade:

CONCEPÇÕES	UNIVERSIDADE DO ESPÍRITO			UNIVERSIDADE DO PODER	
	Centro de Educação	Comunidade de Pesquisadores.	Núcleo de Progresso	Modelo Intelectual	Fator de Produção
Autor	J.H. Newmann	K. Jaspers	N. Whitehead	Napoleão	Cons. Min. URSS
Finalidade	Aspiração ao saber	Aspiração à verdade	Aspiração ao progresso	Estabilidade política do estado	Edificação da soc. comunista
Concepção	Educação liberal através do saber universal	Unidade da pesquisa e do ensino no centro das ciências	Simbiose da pesquisa e do ensino a serviço da imaginação criadora	Ensino profissional uniforme, confiado a um grupo de profissionais	Instrumento funcional de formação profissional e política
Organização	-Pedagogia do desenvolvimento intelectual. -Internato e tutores	-Sã organização da faculdade -Liberdade acadêmica	-Corpo docente criador -Estudantes capazes de aplicar princípios gerais	-Hierarquia administrativa -Programas uniformes	-Controle da oferta de diplomados -Apelo a todas as forças produtivas da nação
Quanto ao problema da massa	Rede diversificada de instituições de ensino superior no seio da qual as universidades conservam sua originalidade			Rede oficial uniforme para a massa e a elite	Adaptação do número às necessidades da economia e diversificação das instituições

Quadro 01 – Concepção de universidade
Fonte: ESTRADA (2000).

Aparte dessas concepções conceituais, mas reforçando as funções da universidade, uma instituição de ensino não é um espaço de aquisição de diploma. O grande objetivo é proporcionar uma formação integral que contemple não apenas o conhecimento específico, mas que forme cidadãos críticos, com condições de assumir e de exercer um papel no contexto social. Outro aspecto a se destacar é que, em não raros casos, as IES se enclausuram, desenvolvem ações voltadas para si e seu público interno, esquecendo-se de que a abertura à comunidade é essencial. O diálogo com os órgãos públicos, secretárias, escolas, entidades e clubes de serviços é fundamental para que os alunos sejam preparados para o mercado e para a vida.

É possível ir mais fundo nessa afirmação, completando a ideia da presidente da Faculdade Xaxim. A inserção plena da Universidade através da comunidade universitária, no contexto em que está inserida, é fundamental para formação plena e integral no contexto de atuação e relação das pessoas. Isso é que torna a Universidade um espaço permanente de circulação.

4 CAPÍTULO II - POLÍTICAS E REFORMAS EDUCACIONAIS DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO: O ARCABOUÇO LEGAL NECESSÁRIO

Do início à Constituição Federal de 1988

Alguns historiadores já citados nesta dissertação afirmam que o ensino superior no Brasil somente teve início com a vinda da Família Real, que fugiu de Portugal por força da invasão perpetrada pelas tropas de Napoleão Bonaparte. Tal fato acarretou uma profunda mudança na forma de como os filhos dos aristocratas da época poderiam estudar, já que eles não tinham mais condições de frequentar as faculdades em Portugal.

A saída para esse impasse foi a criação de faculdades de medicina, economia, direito, engenharia, entre outras, nas Cidades de Salvador, Rio de Janeiro e São Paulo pelo Príncipe Regente, D. João, a partir do ano de 1808.

Essa situação de emergência trouxe como benefício o início do ensino superior no país, entretanto

[...] o ensino superior no Brasil nasce no modelo de instituto isolado e de natureza profissionalizante, E nasce elitista, apenas para atender os filhos da aristocracia colonial, que não mais tinha acesso em 1808 às academias européias, sendo forçados a cursar estudos superiores por aqui mesmo, no Brasil. A natureza pouco universitária desses estudos utilitários (engenharia militar e medicina aplicada) e profissionalizantes, feitos em faculdades divorciadas organizacionalmente entre si, iria marcar fundo o sistema de ensino superior no Brasil, através dos tempos, e explicar muitas das distorções que, ainda hoje, o enfermizam dos pontos de vista estrutural e de funcionamento (SOUZA, 2000, p. 78).

O autor ainda destaca que:

Sobrevindo o regime republicano em 1889, foi promulgada a primeira Constituição Federal Brasileira em 1891, que não deu amparo firme à educação superior, isto porque a (...)mudança político-institucional foi fortemente influenciada pela filosofia positivista. E o positivismo renegava a universidade, para concentrar esforços na educação popular, como um meio de difundir as noções científicas capazes de curar o povo de suas superstições religiosas. (SOUZA, 2000, p. 11).

O grande marco na industrialização do ensino no Brasil foi a Constituição Federal de 1934, que instituiu (artigos 148 a 158) as primeiras regras para sua implantação, fixando alguns princípios, tais como destacados por Souza (2000, p. 56) :

- 1°. Afirma que a educação é direito de todos e deve ser ministrada pela família e os poderes públicos;
- 2°. Cria os sistemas de ensino federal, estadual e do Distrito Federal (os municípios integram os sistemas estaduais);
- 3°. Prevê uma Lei de Diretrizes da Educação Nacional (então se falava em Bases, como hoje);
- 4°. Concede à União o direito de estabelecer as diretrizes gerais para a organização e o funcionamento dos sistemas de ensino, e a Estados e o Distrito Federal o direito de implantá-los e mantê-los;
- 5°. Exige que se elabore o Plano Nacional de Educação, para o qual fornece o roteiro temático, no artigo 150;
- 6°. Institui os Conselhos de Educação, na sua versão atual, e lhes prevê tanto a composição quanto as competências;
- 7°. Assegura o financiamento de ensino, mediante as vinculações tributárias, em percentuais que vão de 10% as esferas da União e dos Municípios a 20% nas dos Estados e do Distrito Federal;
- 8°. Defende a liberdade de cátedra, o ensino religioso facultativo nas escolas públicas, a obrigatoriedade de concurso de títulos e provas para provimento de cargos do magistério.

A constituição de 1934 foi centralizadora e deixou todo o conteúdo normativo nas mãos do Estado Federal que ditava as regras da educação no Brasil. Após o regime Vargas, a Constituição de 1946 reintroduziu alguns princípios da Carta de 1934, mas não procedeu a grandes mudanças na estrutura educacional.

Com a promulgação da Constituição de 1967, que foi substituída pela Emenda Constitucional nº 1 de 1969, o Governo Militar impôs quase as mesmas regras dispostas na Constituição de 1946, sendo que [no artigo 168] inovou ao acrescentar a expressão “assegurada a igualdade de oportunidade”, quando tratou da Educação como um direito de todos. Foi a primeira vez no Brasil que esse tipo de preocupação de nítido sentido democrático ficou expresso numa constituição, sem embargo de ter sido esta criada em pleno clima de autoritarismo.

No que tange à atual Constituição Federal, promulgada em 5 de outubro de 1988, o Constituinte houve por bem dar uma conotação bem mais ampla para que o sistema de educação no Brasil pudesse se fortalecer.

Doutrinariamente, pode-se apontar outras classificações de constituição. Assim, as constituições dualistas ou pactuadas são aquelas em que se efetiva um compromisso entre o Rei e o Poder Legislativo, sujeitando-se um monarca aos esquemas constitucionais, e, resultando a constituição de dois princípios: o monárquico e o democrático.

Como é do conhecimento geral, todo indivíduo deverá agir em conformidade com as normas existentes, evitando-se, assim, o caos social. Da mesma forma, toda regra deverá levar em conta os anseios do indivíduo em relação a terceiros e ao seu meio, e vice-versa.

Logo, deverá existir um sistema integrado de normas que coordenará, de forma explícita, todas as relações entre os entes envolvidos.

Dentre os vários segmentos existentes, a educação talvez seja o pilar mais importante desse sistema, não só porque possui um grande conjunto de serviços escolares formando o sistema de ensino, mas principalmente porque o indivíduo aprende por toda a vida, educando-se diariamente.

Por tal razão, o constituinte de 1988 fixou – de modo incontroverso – no corpo da Constituição Federal, algumas diretrizes de extrema utilidade e validade, cujas observações, julgadas oportunas, estão dispostas nos tópicos que seguem.

A educação é um direito social (Art. 6º), direito esse que “expressa o complexo de normas e princípios que têm os indivíduos enquanto membros de grupos sociais diferentes do Estado e, tendo em vista as diferenças de situação econômica entre eles existentes, visa a colaboração de todos ao bem comum, atribuindo determinadas garantias aos grupos menos favorecidos. (CEZARINO, 1970, p. 78).

“Compete à União legislar privativamente sobre diretrizes e bases da educação” (BRASIL, 1988, Art. 22, XXIV), o que induz a concluir que a lei federal terá o privilégio de elaborar as normas gerais do ensino no Brasil.

“A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Art. 205), o que resulta admitir que o ensino é um direito subjetivo de qualquer pessoa e um dever objetivo do Estado (de garantia) e da família (de estímulo) de implementá-lo.

Além dessas diretrizes, o Constituinte de 1988 instituiu alguns princípios (Art. 206) para que o ensino possa ser ministrado, fato esse que obrigou o Estado, a família e os profissionais da educação a cumprirem os alicerces pré-estabelecidos conforme abaixo disposto:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola”, o que reforça o princípio da isonomia contido no Art. 5º, pelo qual todos são iguais perante a lei sem distinção de qualquer natureza;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber”, visa, na verdade, propiciar o desenvolvimento da ciência, ou seja, estimulando o pensamento e o aprendizado;

III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino”, vale dizer, o Constituinte objetivou impedir que se molde um modelo único de ensino, fato esse que impediria o surgimento de novos modelos pedagógicos;

IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais”, visa oferecer ao indivíduo a possibilidade de livremente ingressar na escola pública, independente de sua condição socioeconômica, isto porque é dever do Estado dar condições de educação ao indivíduo;

V – valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos”, ficando clara a preocupação do Constituinte em fixar a necessidade de serem estabelecidos os planos de carreiras para o profissional que atua em instituição pública, bem como o piso salarial e a forma de como poderá o mesmo ser admitido, para com isso, deixar que políticas eleitoreiras oportunistas interfiram e manipulem de forma predatória os direitos de tais profissionais;

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, que busca a participação daqueles que estão diretamente envolvidos e relacionados com o processo educativo;

VII – garantia de padrão de qualidade”, talvez um dos mais importantes princípios mas que nem sempre vem sendo aplicado, visto que essa garantia constitucional tem por finalidade principal assegurar uma boa formação educacional ao indivíduo. Uma educação sem um padrão de qualidade condizente com os objetivos educacionais resultará em indivíduos destituídos de preparo para o exercício da cidadania e para o mercado de trabalho.

O Constituinte, pensando na necessidade de equacionar os múltiplos interesses que gera a educação, prescreveu que a lei estabelecerá, através de plano plurianual, como promover a articulação e o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, mediante a integração das ações do Poder Público, destinando prioridade de receitas orçamentárias resultantes dos impostos da União (18%) e dos Estados (25%), conforme previsto no Art. 212, que deverão ser aplicados na manutenção e desenvolvimento do ensino que conduzam à (Art.214):

I – erradicação do analfabetismo”, que se constitui em uma das metas de governo mais sérias em nosso País;

II – universalização do atendimento escolar”, vale dizer, todos têm direito ao ensino, independentemente da situação pessoal de cada um;

III – melhoria da qualidade de ensino”, ou seja, o padrão de qualidade do ensino deverá ser melhorado sempre como sendo um dos pilares para uma sociedade justa e moderna;

IV – formação para o trabalho”, o que conduz ao entendimento de que a mão de obra deverá ser qualificada, cabendo ao poder público amparar o trabalhador, conferindo-lhe formação profissional condizente com as necessidades do mercado de trabalho;

V – promoção humanística, científica e tecnológica do País”, o que vem corroborar, de forma ampla, a necessidade de assegurar a todos uma formação educacional que promova e valorize o ser humano, oferecendo-lhe capacitação científica e tecnológica, capacitando-o para enfrentar os desafios que o futuro reserva a todos.

Verifica-se claramente que a preocupação do Constituinte foi tratar a questão educacional de forma articulada entre o Poder Público, a família e os profissionais da educação, isto porque, a participação isolada de tais entes não fortaleceria a estrutura do ensino, ao contrário, apenas a enfraqueceria.

Mas, para que o show possa ser realizado é necessária a participação e integração da instituição de ensino, que é, em qualquer nível de ensino, o grande palco que sustenta a

estrutura desse evento, fazendo com que a Sociedade, sentada na plateia, assista ao espetáculo.

Das Reformas do Ensino Superior à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

A educação formal e regular de um país está reunida e organizada num grande conjunto de serviços escolares denominado sistema e ensino.

A primeira norma objetiva que estabeleceu as diretrizes da educação no Brasil foi a Lei nº 4.024/61, de 20 de dezembro de 1961, seguida das Leis nº 5.540/68, de 28 de novembro de 1968, e nº 5.692/71, de 11 de agosto de 1971, sendo que a atual legislação, que regula as bases e diretrizes da educação, está sedimentada na Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como LDB. Uma nova proposta de reforma universitária tramita no Congresso Nacional, desde 2006, através do Projeto de Lei 7200/06, de 12 de junho de 2006, sem avanços mais significativos.

O sistema de ensino está embasado na Lei de Diretrizes e Base - LDB. A essa Lei compete:

[...] fixar o modo e a intensidade com que cada grau e tipo de ensino vai desenvolver esses objetivos, por meio de quais recursos humanos, materiais e financeiros, com que currículos, métodos e processos didáticos, em que prazos e mediante quais instrumentos de avaliação de qualidade na aprendizagem. Esse é o papel da LDB: viabilizar, na prática, o que a Constituição proclama na teoria. (SOUZA, 2000, p. 23).

Vale lembrar, que a evolução da educação no Brasil sempre esteve submetida aos regimes políticos da época, cabendo aos educandos e educadores se adaptarem. Nesse sentido, é oportuno mencionar este pensamento de Freire:

Uma das condições necessárias para que nos tornemos um intelectual que não teme mudanças é a percepção e aceitação de que não há vida na imobilidade. De que não há progresso na estagnação. De que, se sou, na verdade, social e politicamente responsável, não posso me acomodar às estruturas injustas da sociedade. Não posso, traindo a vida, bendizê-la. Ninguém nasce feito. Vamos nos fazendo aos poucos na prática social de que tornamos parte. (FREIRE, 1999, p. 89).

Na verdade, é através da educação que um País consegue evoluir na cultura letrada, matemática, política, entre tantas outras, formando um cidadão responsável e

consciente de seus direitos e deveres sociais. Deriva daí a afirmativa de que quanto mais se aplica em educação maiores serão os resultados a médio e longo prazos para um País.

Entretanto, não basta apenas ministrar uma educação de base, é necessário e imperioso que a educação seja adequada e acessível a todos os níveis, inclusive no ensino superior.

Porém, não há prática educativa, como de resto nenhuma prática, que escape a limites. Limites ideológicos, epistemológicos, políticos, econômicos, culturais. Creio que a melhor afirmação para definir o alcance da prática educativa em face dos limites a que se submete é a seguinte: não podendo tudo, a prática educativa pode alguma coisa. Esta afirmação recusa, de um lado, o otimismo ingênuo que tem na educação a chave das transformações sociais, a solução para todos os problemas; de outro, o pessimismo igualmente acrítico e mecanista de acordo com o qual a educação, enquanto supra- estrutura, só pode algo depois das transformações infra-estruturais. (FREIRE, 1999, p. 20).

Verifica-se que a educação no Brasil, apesar de vários esforços já despendidos até hoje não vem merecendo muita atenção dos poderes constituídos e da sociedade.

Há que romper o círculo vicioso por algum ponto. E o ponto básico é dos investimentos. Necessário é, pois, tomar decisão histórica de definir a educação como prioridade social e política número 1, passando a investir imediata e fortemente na construção e consolidação de um amplo sistema de educação. (SAVIANI, 2000, p. 4).

A atual Lei de Diretrizes e Bases- LDB apresenta como fundamentos principais:

Art. 1º - A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

[...]

§ 2º - A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

Art. 2º - A educação é dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, no seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 66 – A preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado.

Nessa base de objetividade, a educação deverá ser construída sobre as regras pré-determinadas, cabendo aos estabelecimentos de ensino, conforme prescrito no Art. 12 da referida lei, cumprir as seguintes normas:

- I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica;¹⁴
- II - Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas;
- IV - Zelar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - Promover meios para recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - Informar aos pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

A Lei nº 9.394/96 fala sobre educação infantil, média, e superior. O legislador trouxe inovações em relação ao ensino superior. O programa faz menção à forma de formação do professor universitário.

Por outro lado, caberá ao corpo de docentes, na forma estabelecida no Art. 13 da referida Lei, incumbir-se de:

- I - Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;¹⁵
- II - Elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - Zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - Ministras os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - Colaborar com as atividades e articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Como visto, a integração do corpo docente com o estabelecimento de ensino deverá ser de tal forma que não poderá haver dissonância entre o planejamento e execução da grade curricular.

Além do mais, a avaliação do corpo docente é de fundamental importância para que se possa aferir, periodicamente, o desenvolvimento do profissional, visto que ele é a mola fundamental nessa engrenagem. A ele caberá articular as atividades da escola com a família e com a comunidade.

É preciso desmistificar a crença de que um bom professor tem que ser um bom pesquisador. Porém, enquanto não for possível conjugar indissolivelmente ensino e pesquisa, é essencial que se dê ao docente, conforme suas habilidades e competências, atividades que permitam sua atuação com qualidade e prazer. Especificamente em relação a esse quesito, há

¹⁴ fixar a grade curricular é função do estabelecimento de ensino, que deverá respeitar as normas comuns e seu sistema de ensino, levando-se em conta que o currículo é um conjunto de atividades didático-pedagógicas que visam um determinado fim ou objetivo, constituindo-se no Projeto Pedagógico.

¹⁵ isto porque é necessário que haja uma interação entre a direção da escola e o profissional, inclusive no ensino superior, para que todos falem a mesma linguagem pedagógica.

um contraponto, pois há divergências conceituais fortes em relação a um professor que não pesquisa. Pedro Demo, por exemplo, explicita que “o professor que não pesquisa não tem o que dizer em sala de aula”. Portanto, para compreender de fato o papel do professor na instituição de ensino, parece necessário encontrar respostas para os seguintes questionamentos: O que é pesquisa? Quem é pesquisador?

As especificidades e particularidades do Art. 207

Na Constituição Federativa do Brasil, de 1988, está preconizado que “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.” (Art. 207). “Algumas universidades vêm se movimentando para cumpri-lo” (CARVALHO e BOLLMANN, 2009).

Apesar das dificuldades provocadas pela falta de clareza conceitual sobre os princípios da aplicabilidade da indissociabilidade, a Constituição Federativa insere a universidade brasileira em uma perspectiva de concepção dissociada do empreendedorismo mercadológico, embora, o modelo mercantilista pareça insistentemente se apresentar como hegemônico nas funções e ações universitárias brasileiras.

Percebe-se que há distinção entre os modelos vigentes de universidade, indistintamente de sua concepção. Convivem simultaneamente o modelo público estatal e o modelo privado. Desdobram-se entre o público, aqueles mantidos pela esfera federal, estadual e municipal. Entre os que integram o modelo privado, desdobram-se em particular, comunitárias e confessionais. Em relação ao modelo privado, carece de marco regulatório a distinção entre as formas de organização, sendo que elas se diferenciam, em muito, entre as particulares e as comunitárias e confessionais.

Em relação à indissociabilidade do ensino, da pesquisa, e da extensão, que tem a ver com a própria essência da universidade, percebe-se a necessidade de ações conjuntas e articuladas, como fundamento do conceito. Neste cenário, pressupõe-se adequado que os debates em torno dos papéis da universidade e sua atuação social, se deem conjuntamente pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão.

O que parece evidente é que ao legislar pela inclusão do termo “indissociabilidade”, atribuindo a ele um artigo constitucional específico, o legislador desejava dar-lhe uma extensão e sentido conceitual mais amplo. Nele, por certo, estão inseridos conceitos estruturais em relação ao exercício da tríplice função, o que impõe, além da organização administrativa e acadêmica, uma reformulação na organização curricular e nas metodologias e planos de ensino, bem como uma ampla estruturação e organização do papel docente, com flexibilidade, inclusive contratual, e formação específica para esta modelagem de atuação indissociável.

Educação superior

O sistema de ensino superior no Brasil é para poucos. De acordo com estatísticas oficiais e dados do censo 2009, apenas 13,7% da população brasileira, na faixa etária entre os 18 e 24 anos, estão matriculadas no ensino superior. Uma das taxas mais baixas entre todos os países da América do Sul. Não cabe, aqui, fazer uma reflexão sobre esse grave problema. Não que a legislação seja excludente. Ao contrário, a LDB fixou de modo bastante claro os seguintes princípios:

Art. 43 – A educação superior tem por finalidade:

- I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica visando o conhecimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI – Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

Como visto, os objetivos da LDB, no campo do ensino superior, são amplos e buscam o aprimoramento da cultura, da ciência e da técnica, que constituem patrimônio da humanidade. Para implementar tais objetivos, a LDB fixou alguns meios, quais sejam:

Art. 44 – A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas:

I - cursos seqüenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino;

II – de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e que tenham sido classificados em processo seletivo;

III – de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;

IV – de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

O Art. 44 menciona as formas de cursos existentes. Importa salientar, que a LDB deixa bem claro que caberá à instituição de ensino superior¹⁶ estabelecer as regras básicas para a admissão de aluno¹⁷ em seus cursos, desde que tenha concluído o ensino médio ou equivalente.

O candidato graduado poderá fazer uma especialização ou um aperfeiçoamento profissional, conforme mencionado na Lei 9.394/96.

Outro ponto importante é a liberalidade que tem a instituição de ensino superior para estabelecer a grade curricular de determinado curso, desde que obedecidos os limites impostos nas diretrizes curriculares específicas para cada curso, ficando, entretanto, sujeita à autorização ao seu reconhecimento pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC, ou no caso das instituições estaduais ou municipais, aos respectivos conselhos de educação, cujos prazos de validade são renovados periodicamente a cada período quinquenal, mediante avaliação, que, aliás, tem sido palco de inúmeras controvérsias, embora pareça se fortalecer doravante, através da institucionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional, como norma regulamentadora e parametrizadora da avaliação.

O que importa ressaltar, no essencial, é que as avaliações foram atreladas ao processo de renovação da autorização e reconhecimento de cursos, submetendo as instituições a determinadas penalidades, inclusive com o descredenciamento de determinado curso, caso este não alcance as condições mínimas da avaliação imposta pelo MEC.

¹⁶ designadas genericamente UNIVERSIDADES, que gozam, nos termos da Art. 207 da CF, de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

¹⁷ Utilizado como referência, mas abrange o sexo masculino e feminino.

As universidades são, na verdade, instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que possuem autonomia para registrar os diplomas de conclusão de seus cursos, os quais têm validade nacional como prova de formação recebida por seu titular (Art. 48 da LDB). Entretanto, as universidades deverão atentar para os seguintes critérios (Art. 52 da LDB):

- I – produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
 - II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; e
 - III – um terço do corpo docente em regime de tempo integral.
- Parágrafo único – é facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber.

Cumprir observar que o parágrafo único do Art. supracitado permite que uma instituição especializada seja autorizada em um único campo do saber, ao contrário das legislações anteriores, que exigiam um determinado número de campos. Tal fato tem propiciado o surgimento das universidades corporativas¹⁸, que são instituições criadas por empresas para uso de seus funcionários.

Para cumprir seus objetivos, a instituição de ensino superior terá a seu dispor alguns privilégios e atribuições, conforme fixados no Art. 53 da LDB:

- I – Criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previsto nesta Lei, obedecendo as normas gerais da União¹⁹ e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;
- II – Fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;
- III – Estabelecer planos, programas e projetos de pesquisas científicas, produção artística e atividades de extensão;
- IV – Fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;
- V – Elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;
- VI – Conferir graus, diplomas e outros títulos;
- VII – Firmar contratos, acordos e convênios;
- VIII – Aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, a serviços e a aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

¹⁸ COMLURB, PETROBRAS, entre outras possuem sua universidade corporativa.

¹⁹ A Política Educacional no Brasil será coordenada pela União Federal (Art. 8º), que se articulará para normatizar os diferentes níveis e sistemas de educação, incumbindo-lhe elaborar, em conjunto com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, o Plano Nacional de Educação (Art. 9º).

Parágrafo único – Para garantir autonomia didático-científica das universidades caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir dentro dos recursos orçamentários disponíveis sobre:

I – criação, expansão, modificação e extinção de cursos;

II – ampliação e diminuição de vagas;

III – elaboração da programação dos cursos;

IV – programação das pesquisas e das atividades de extensão;

V - contratação e dispensa de professores; e

VI – planos de carreira docente.

É oportuno trazer à reflexão, o seguinte pensamento: A nova legislação apresenta-se, pois, bastante rica em aberturas e avanços tanto no que diz respeito ao aspecto acadêmico da educação superior, quanto no que toca à gestão do dia a dia das instituições que dessa educação se ocupam. É a desregulamentação servindo à liberdade, com vistas à melhoria de qualidade. Uma qualidade imposta menos pelos órgãos técnico-burocráticos do sistema de ensino, e conquistada mais pelas próprias instituições de educação superior, mediante à progressiva agregação de valor a seus serviços e produtos.

Como se pode observar, a instituição de ensino superior dispõe de amplos mecanismos para gerir suas atividades, porém, é comum afirmar que a precariedade do ensino superior está no método, já que a estrutura curricular atende às necessidades básicas. O que se propõe é a substituição do monólogo do educador pelo diálogo, tornando o sistema de ensino mais participativo, dinâmico ou dialogal, conforme sugere Freire.

A educação é permanente não porque certa linha ideológica ou certa posição política ou certo interesse econômico o exijam. A educação é permanente na razão, de um lado, da finitude do ser humano, de outro, da consciência que ele tem em sua finitude. Mas ainda, pelo fato de, ao longo da história, ter incorporado à sua natureza “não apenas saber que vivia mas saber que sabia e, assim, saber que podia saber mais” A educação e a formação permanente se fundam aí. (FREIRE, 1999, p. 41).

Para que se possa aprender algo, é preciso, em primeiro lugar, que se saiba que não se conhece aquele objeto. Afinal, se já se conhece bem o que alguém propõe estudar, não será necessário o estudo. A humildade científica dos professores em admitir que não sabem algo, para, assim, poderem passar a saber, é vital para que possam aprender a ensinar ou aperfeiçoar o que já sabem.

A reforma pedagógica da educação é fundamental à organização e a uma estrutura eficiente. Assim, professores e estudantes saberão o que fazem. Cursos de especialização tanto na área profissional fora da faculdade quanto em capacitação para o ensino podem ser organizados por convênio.

Da LDB ao Plano Nacional de Educação 2010/2020

Por imposição legal prevista na LDB, o Estado tem o dever de se organizar para a elaboração dos planos plurianuais que direcionam as ações e as metas para a educação nacional. Para o cumprimento dessa imposição, o Estado vem se organizando através do Plano Nacional de Educação.

A Constituição Federal de 1934, entre os artigos 148 a 158, trata desse tema, como mostra Souza (2000): “exigindo que o Estado elabore o Plano Nacional de Educação, para o que fornece, na Constituição, artigo 150, o roteiro temático”.

Em 1962, com a vigência da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 4.024/61), instituiu-se um conjunto de metas quantitativas e qualitativas a serem alcançadas num prazo de oito anos. (Brasil, 2001:3). Tem-se, aí, o primeiro Plano Nacional de Educação do Brasil.

Promulgada a nova Constituição Federativa do Brasil (5 de outubro de 1988), ficou evidenciada a importância de um Plano Nacional de Educação, efetivamente de longo prazo, consistente e com força de Lei. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, reforçou esta necessidade, ampliando os horizontes de planejamento, com definição de metas, para a educação brasileira.

No cenário educacional brasileiro, a instituição de um Plano Nacional de Educação, que oriente e estabeleça as grandes políticas educacionais, é algo relativamente recente. Nesse percurso histórico, vale destacar o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, de 1932, que influenciou a Constituição de 1934, no sentido de delimitar a importância da construção de um Plano Educacional para viabilizar as propostas inovadoras no campo da educação. Nos anos seguintes, durante a construção do que seria o primeiro Plano Nacional de Educação, houve um impedimento institucional para sua concretização [...] (CURY, 2009 p. 46. In PNE 2010/2020).

A diferenciação competitiva, presente e futura, se concentrará cada vez mais nos critérios de qualidade pela excelência, consistência, e relevância acadêmica e social para a educação.

Esta é uma tendência presente em diversos estudos e indicadores internacionais: Vitor Henrique Paro (1998); Peter Drucker (2001); Hoper Educacional (2006); Thomas Friedman (2007); Jorge Luiz Nicolas Audy (2007); Carlos Tünnermann Bernheim (2008);

Mauri Herdt (2008). Mas elas também estão inseridas na proposta atual do plano de educação para o Brasil, o que dota esta proposta de maior relevância social em sua implementação.

Essas evidências quase sempre se determinam a partir dos órgãos da educação nacional, que para determiná-los, olha para indicadores internacionais, em geral, definidos pelo Banco Mundial ou pela Organização para as Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - Unesco. No Brasil, cabe ao Ministério da Educação e Cultural, apoiado pelo Conselho Nacional de Educação - CNE, este papel, através dos instrumentos de regulação e especialmente através do sistema de avaliação – Sinais, que estão gradativamente tornando-se "mais" rigorosos e rígidos e tendem a ser observados e considerados com maior rigor para ações e eventuais "intervenções" futuras do governo federal sobre o sistema educacional.

A partir desta tendência haverá maior exigência de criatividade na remodelação do modelo de funcionamento das instituições de ensino, de operação da educação superior e do negócio educacional no caso das instituições privadas e comunitárias, ou melhor, das que não são estatais. Sinteticamente, é por isso que se afirma que, fatalmente, a universidade tradicional e que conhecemos, está em estado terminal.

Para Cury (2009), com base em todos os movimentos percebidos, cinco são os desafios mais significativos a serem enfrentados no desenvolvimento de um novo plano de educação para o Brasil, no mundo atual e futuro: limites e dificuldades do pacto federativo; recursos e o financiamento; rotatividade administrativa decorrente da alternância democrática dos governos; participação; e relação público/privado.

A partir de um olhar ampliado de todas essas tendências e cenários, na Conferência Nacional de Educação – Conae, nasceram as premissas básicas para a constituição da proposta para o Plano Nacional de Educação 2010/2020, que está em tramitação no Congresso Nacional, através do Projeto de Lei – PL Nº. 8035/10, de 20 de dezembro de 2010. Por isso, ele se caracteriza, na origem, como resultado da mobilização e da vontade social, mais que da iniciativa governamental.

Estruturado a partir de dez diretrizes e vinte metas, o PNE tem seu foco principal no privilegiamento do modelo público de educação; na multiplicação de matrículas; e na destinação gradativa de até 10% do PIB para investimentos em educação²⁰.

Dentre as metas estabelecidas no PL do PNE 2010/2020, relacionadas ao ensino superior, por se alinharem ao objeto deste estudo e a esta dissertação, destaca-se:

²⁰Com base nas deliberações durante o Conae, foi recomendado ao Governo Federal, aumentar gradativamente os investimentos públicos em educação, atingindo 7% do PIB até 2014 e a partir daí 10%.

Meta 3: Universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 a 17 anos e elevar, até 2020, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85%, nesta faixa etária.

Meta 4: Universalizar, para a população de 4 a 17 anos, o atendimento escolar aos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação na rede regular de ensino.

Meta 12: Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta.

Meta 13: Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% doutores.

Meta 14: Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores.

Meta 15: Garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, que todos os professores da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam.

Meta 16: Formar 50% dos professores da educação básica em nível de pós-graduação lato e stricto sensu, garantir a todos formação continuada em sua área de atuação.

Meta 20: Ampliar progressivamente o investimento público em educação até atingir, no mínimo, o patamar de 7% do produto interno bruto do país.

Das metas destacadas acima, aquelas focadas de forma direta no ensino superior merecem o desdobramento em nível de estratégia para melhor compreensão de sua abrangência e análise sobre a adequação interna através do PDI. São elas:

- a) Universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 a 17 anos e elevar, até 2020, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85%, nesta faixa etária – implicará, inicialmente, a estabilização da demanda declinante, e, em seguida, um potencial aumento gradativo dela a partir de 2017, o que irá gerar uma nova expectativa para um novo ciclo de crescimento da demanda, hoje estagnada.

Para atingir esta meta, elencou-se como estratégias relevantes para análise nesta dissertação: institucionalizar a diversificação curricular do ensino médio, a fim de incentivar abordagens interdisciplinares estruturadas pela relação entre teoria e prática, discriminando-se conteúdos obrigatórios e conteúdos eletivos articulados em dimensões temáticas; utilizar o Exame Nacional do Ensino Médio como critério de acesso à educação superior; fomentar a expansão das matrículas de ensino médio integrado à educação profissional; fomentar a expansão da oferta de matrículas gratuitas de educação profissional técnica de nível médio por parte das entidades privadas de formação profissional vinculadas ao sistema sindical; estimular a expansão do estágio para estudantes da educação profissional técnica de nível médio e do ensino médio regular, preservando-se seu caráter pedagógico integrado ao

itinerário formativo do estudante, visando ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional; fortalecer o acompanhamento e o monitoramento do acesso e da permanência na escola por parte dos beneficiários de programas de assistência social e transferência de renda, identificando motivos de ausência e baixa frequência e garantir, em regime de colaboração, a frequência e o apoio à aprendizagem; e implementar políticas de prevenção à evasão motivada por preconceito e discriminação.

- b) Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta.

Entre as estratégias para atingir esta meta, destaca-se: otimizar a capacidade instalada da estrutura física e de recursos humanos das instituições públicas de educação superior; ampliar a oferta de vagas por meio da expansão e interiorização da Rede Federal de Educação Superior, da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e do Sistema Universidade Aberta do Brasil; elevar gradualmente a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais nas universidades públicas para 90% (noventa por cento); ofertar um terço das vagas em cursos noturnos e elevar a relação de estudantes por professor para 18 (dezoito); fomentar a oferta de educação superior pública e gratuita prioritariamente para a formação de professores para a educação básica; ampliar, por meio de programas especiais, as políticas de inclusão e de assistência estudantil nas instituições; expandir o financiamento estudantil, constituindo um fundo garantidor do financiamento; assegurar, no mínimo, 10% do total de créditos curriculares em programas e projetos de extensão universitária; ampliar a adoção de políticas inclusivas e afirmativas; assegurar condições de acessibilidade nas instituições de educação superior; fomentar análises de articulação entre formação, currículo e mundo do trabalho; ampliar programas e ações de incentivo à mobilidade, em âmbito nacional e internacional; fomentar a oferta de nível superior considerando as necessidades do desenvolvimento do país, a inovação tecnológica e a melhoria da qualidade da educação básica; institucionalizar o acervo digital de referências.

- c) Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% doutores. Esse incremento na qualificação do corpo docente precisa ser avaliado com atenção. Se esse índice for referente a um Centro Universitário,

talvez esteja excessivamente acima, já para um centro de pesquisa especializado, muito abaixo, e, visto sob a ótica institucional, sem qualquer critério de área de excelência e área vocacionada para pesquisa, tratada igualmente a outra, voltada somente ao ensino, por exemplo, pode estar provocando direcionamento de dispersão de recursos.

Entre as estratégias para essa meta, merecem maior destaque: aprofundar e aperfeiçoar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES; ampliar a cobertura do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE; induzir processo contínuo de autoavaliação das instituições superiores, fortalecendo a participação das comissões próprias de avaliação; induzir a melhoria da qualidade dos cursos de pedagogia e licenciaturas, de modo a permitir a aquisição das competências necessárias a conduzir o processo de aprendizagem, combinando formação geral e prática didática; elevar o padrão de qualidade das universidades de modo que realizem, efetivamente, pesquisa na forma de programas de pós-graduação *stricto sensu*; substituir o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE aplicado ao final do primeiro ano do curso de graduação pelo Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM; fomentar a formação de consórcios entre universidades públicas de educação superior com vistas a potencializar a atuação regional, inclusive por meio de plano de desenvolvimento institucional integrado.

- d) Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação *stricto sensu* de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores – permitirá ao País ampliar suas possibilidades de produzir ciência e pesquisa, podendo torná-lo autossuficiente na inovação de novas tecnologias.

Estratégias apresentadas para viabilizar esta meta e que se relacionam ao objeto desta dissertação: expandir o financiamento da pós-graduação *stricto sensu* por meio das agências oficiais de fomento; expandir o financiamento estudantil à pós-graduação *stricto sensu*, especialmente ao mestrado profissional; expandir a oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* utilizando metodologias, recursos e tecnologias de educação a distância; consolidar programas, projetos e ações, incentivando a atuação em rede e o fortalecimento de grupos de pesquisa; ampliar a oferta de programas de pós-graduação *stricto sensu*, nos campi novos (programas de expansão e interiorização das instituições superiores públicas).

Referindo-se ao Plano Nacional de Educação 2010/2020, em Nota Técnica encaminhada através do MEC, no início de maio de 2011, o Governo Federal destaca, de

modo geral, que, apesar de ser um documento longo, que gasta excessivamente boa parte dele para fundamentação, apresenta algumas inconsistências aparentes em relação à viabilidade de implementação das metas estipuladas.

Entre os arranjos percebidos, observa-se, por exemplo, a explicação relativa a inexistência de novos investimentos que assegurem a universalização do atendimento aos jovens e adolescente em idade escolar (até os 17 anos). O documento aponta que por causa do comportamento demográfico, tornar-se-á desnecessário estes investimentos para universalização do atendimento de seis a dezesseis anos (700 mil alunos entre 6 e 14 anos, e outros 1,5 milhões até os 17 anos).

Especificamente em termos de ensino superior, objeto principal desta pesquisa, a Nota Técnica que complementa o PL 8035/10, não estabelece cobertura para expansão. A tese é manter os patamares atuais (26,4%). Na verdade, como uma vaga na modalidade presencial custa R\$ 15.500,00 ano e na modalidade a distância, custa R\$ 3.000,00, a expansão prevista se dará, substancialmente, através do incremento e incentivo ao ingresso na modalidade a distância²¹.

Na base dessas premissas propostas para o PNE, principalmente nas do Conae, fica evidenciado que essas vagas sejam públicas (60%). Porém, o que se percebe é que os cálculos apontam para uma inversão dessa intenção. O Governo prevê manter inalterados os atuais 26,4% de participação na oferta de vagas para o ensino superior, e pelo menos metade destas vagas supridas através de ofertas pela modalidade a distância.

Para viabilizar as metas previstas no Plano, como ele está originalmente, será necessário um incremento nos investimentos em educação, na ordem de R\$ 61 (previsões do governo) a 80 (previsões de especialistas) bilhões (base 2010). O incremento, que compromete na ordem de 7% a 10% do PIB, implica forte pressão sobre o custeio de investimentos nas esferas estaduais e municipais, que hoje respondem por 80,7% dos gastos públicos com a educação nacional.

Art. 8º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em Lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas no PNE - 2011/2020, no prazo de um ano contado da publicação desta Lei.

§ 1º Os entes federados deverão estabelecer em seus respectivos planos de educação metas que considerem as necessidades específicas das populações do campo e de áreas remanescentes de quilombos, garantindo equidade educacional.

§ 2º Os entes federados deverão estabelecer em seus respectivos planos de educação metas que garantam o atendimento às necessidades educacionais específicas da

²¹ dados extraídos do artigo As Notas Técnicas do PNE, de autoria de Luiz de Araujo, publicado no Portal Socialismo e Liberdade, da Fundação Lauro Campos, em 17 de maio, de 2011.

educação especial, assegurando um sistema educacional inclusivo em todos os níveis, etapas e modalidades.

Art. 10. O plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverão ser formulados de maneira a assegurar a consignação de dotações orçamentárias compatíveis com as diretrizes, metas e estratégias do PNE - 2011/2020 e com os respectivos planos de educação, a fim de viabilizar sua plena execução.

Em relação ao status atual do PL em tramitação na Câmara dos Deputados, onde já recebeu cerca de 3.000 emendas e é também motivo de intensas disputas entre correntes políticas representadas na Casa, vale dizer que ao mesmo tempo tem, de alguma maneira, sido ignorado, em termos do senso de importância e urgência, pelo Governo Federal, que não o tem na agenda política estratégica do governo.

Até maio de 2011, a Comissão especial da Câmara, que cuida da tramitação deste PL, não conseguiu agendar o tema com a presidente, embora ela tenha enfatizado em seus pronunciamentos e manifestações públicas, entre elas ao se dirigir aos congressistas, durante a solenidade de abertura do ano legislativo, e, portanto, ao iniciar efetivamente seu governo, dizendo que “[...]o avanço tecnológico do País depende de melhorias na qualidade da nossa educação”. Nem assim, com esse tipo de sinalização, o ministro procurou a Comissão para tratar o tema. Inclusive notas técnicas, documento essencial a qualquer PL, pois são elas que fundamentam as metas, só foram remetidas pelo MEC ao Congresso no final de março.

Esta é uma realidade que na opinião do deputado Ivan Valente²² representa um pecado do governo, por citar genericamente os desafios do Brasil sem propor medidas efetivas. Contraditoriamente, o petista integrante da base governista Gilmar Machado (MG), chama atenção ao destaque que vem sendo dado pela presidente ao tema educação, no sentido de que isso deve dar agilidade aos debates. A educação sempre foi debatida, mas quase nunca priorizada. A decisão de tornar esse tema prioritário vai facilitar o nosso trabalho, pois não precisamos mais convencer o governo de sua importância.

Por essas razões é que o Projeto de Lei 8035/10 parece receber mais atenção e prioridade por parte dos movimentos sociais que das autoridades do legislativo e do executivo, estas autora do Projeto.

A partir de estudos, na fase de elaboração da proposta do PNE que está em tramitação na Câmara dos Deputados, o Conselho Nacional de Educação – CNE, auscultando as manifestações da sociedade organizada em relação à percepção de performance de efetividade do Plano vigente, destacou alguns cuidados essenciais, no sentido de cobrir

²²Deputado da bancada do Psol de São Paulo, ele é coautor de um livro sobre políticas públicas voltadas para o setor educacional.

lacunas e considerar os limites e incongruências apontadas no seu similar anterior, tanto em relação à dimensão interna como em relação à dimensão externa ao próprio Plano.

Na dimensão externa ao PNE 2010/2020, entre os dez pontos críticos, considerando o objeto deste estudo, destaca-se: consideração dada ao PNE quando do estabelecimento das políticas de governo, gerando algumas concepções, ações, programas e políticas diferentes das estabelecidas no PNE; desarticulação entre o PNE e os planos setoriais de governo; dissociação entre o PNE e os Planos estaduais e municipais de Educação; articulação tardia do PDE e do PAR com os princípios e metas do PNE; e ausência de mecanismos para o acompanhamento e avaliação sistemáticos do PNE.

Na dimensão interna do PNE 2010/2020, entre os oito pontos críticos, destaca-se para esta dissertação: pouca consideração dada ao PNE quando do estabelecimento das políticas de governo, gerando algumas concepções, ações, programas e políticas diferentes das estabelecidas no PNE; poucas políticas com capacidade de enfrentar as grandes desigualdades regionais; focalização excessiva no Ensino Fundamental; supremacia das metas quantitativas sobre as qualitativas; e excessivo número de metas que acabaram pulverizando e fragmentando as ações.

De acordo com as discussões preliminares nas reuniões do Conselho Nacional de Educação, pela envergadura com que se reveste o Plano, ele garantirá a universalização com qualidade da Educação Básica e a expansão e democratização com qualidade da Educação Superior, proporcionando uma ampla universalização no processo educativo, com garantias de acesso, permanência e conclusão de estudos com bom desempenho; respeito e atendimento à diversidade cultural, étnica e racial; promoção da igualdade de direitos; e o desenvolvimento da gestão democrática.

Por outro lado, considerando tanto os aspectos sociais da aprendizagem como também os demais paradigmas que influenciam sobre o sistema educacional, resta o questionamento sobre a efetiva eficácia do futuro PNE 2011/2020, desenhado para uma realidade de mundo distinta e que vai além do ideário conceitual das teorias educacionais. Aliás, em uma leitura mais detida e atenta da proposta em discussão como subsídio para elaboração do novo plano, percebe-se que sequer as opções por teorias pedagógicas estão previstas como determinantes às escolas, que poderão, portanto, continuar atuando sem definirem uma política pedagógica efetivamente consistente em teorias testadas.

Marco Regulatório para as Instituições Comunitárias de Ensino Superior: a Universidade do Sul de Santa Catarina como Universidade comunitária

O INEP, na Sinopse do Ensino Superior, distingue a identidade das instituições de ensino no País a partir da Constituição da República Federativa do Brasil (1988), no Art. 213, onde fixa, conceitualmente, diferentes identidades para as escolas, além das públicas, existentes no Brasil.

Art. 213. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei, que:

I - comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação;

II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.

§ 1º - Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para o ensino fundamental e médio, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública na localidade da residência do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão de sua rede na localidade.

§ 2º - As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público.

As instituições de ensino superior, integrantes do Sistema Catarinense de Ensino Superior, são, desde sua origem, criadas e co-mantidas pelas comunidades regionais onde elas se inserem, caracterizando-se, em essência, como instituições comunitárias de ensino superior.

Destaca-se que, nacionalmente, a região sul do País, em especial os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina são unidades da federação reconhecidas por abrigar um modelo distinto de instituições efetivamente comunitárias.

[...]abrigam, por suas raízes herdadas dos colonizadores, imigrantes europeus de associativismo e organizações comunitárias, e que nestes estados, encontraram nesta forma de organização as alternativas para suprir a ausência do Estado nas atividades essenciais de saúde e de educação [...]”. (ANTE PROJETO DE LEI QUE CRIA O MARCO REGULATÓRIO DAS INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2009. Revisado).

Percebe-se que as citações referentes às instituições de ensino comunitárias, mesmos que previstas constitucionalmente, carecem de descrição e definição conceitual. Na LDB, incisos II e III do Art. 20, há uma definição, pelo menos preliminar, que caracteriza as

escolas comunitárias.

Art. 20 - As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III - confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.” (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei 9394/96, de 20 de dezembro de 1996).

Portanto, o que caracteriza, até o momento, uma instituição como comunitária é a inclusão na mantenedora, de representantes da comunidade e também a ausência de fins lucrativos.

Deste contexto, extrai-se o conceito de instituição social comunitária, do qual se apropriam a ABRUC – Associação Brasileira de Universidades Comunitárias; ANEC – Associação Nacional de Educação Católica do Brasil; COMUNG – Consórcio das Universidades Católicas Gaúchas; ABIEE – Associação Brasileira de Instituições Evangélicas; e ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais, para fundamentar-se ao patrocinar a instituição do marco regulatório para categoria de instituições comunitárias, através do Projeto de Lei que regula as instituições comunitárias de ensino superior. Fruto das aspirações de cidadãos que diante da inexistência do atendimento de serviços básicos pelo Estado se unem para, com despesas minimizadas, acessarem os serviços, sem deixar de admitir o controle de suas ações pela comunidade, o que lhe atribui características inalienáveis de finalidade pública e caráter não governamental, regulada pelo direito privado e a ausência de fins lucrativos. Preenche, portanto, requisitos fundamentais do que é público, com bens patrimoniais pertencentes a entidades da sociedade civil, e previsão estatutária de para elas retornarem, em caso de dissolução, além da gestão democrática, participativa e da transparência administrativa.

Fica evidenciado que as entidades comunitárias, ao mesmo tempo que não são públicas, não atendem a vinculações estatais, mas também, por sua própria natureza, transcendem o âmbito privado, indo além dos interesses particulares. Ou seja, tratam com espírito público, bens públicos de interesse coletivo.

Decorre daí a necessidade de uma legislação específica que auxilie e viabilize as relações de apoio e colaboração entre o Estado e estas instituições, hoje dificultadas, por

razões de ordem legal, pela ausência conceitual e regulatória.

Universidades, escolas e hospitais são exemplos clássicos de organizações a se beneficiarem dessa legislação, em especial, as instituições de ensino superior, através do Ante Projeto de Lei, que prevê o Marco Regulatório para as instituições comunitárias de ensino superior, segundo o qual, deve-se regular as características de atuação regional, especialmente através da extensão, expressões em ações e atividades estratégicas em planos de desenvolvimento institucional.

Da proposta em discussão, destacam-se dois dos pontos que têm gerado maior discussão entre os reitores e presidentes das mantenedoras, por contrariarem a essência de instituições comunitárias e a origem de criação dessas instituições:

- a) mais recentemente, através do Fórum Parlamentar Catarinense, as propostas parecem ter sido assumidas pelos senhores parlamentares, incluindo-se na agenda política das discussões em tramitação no Congresso Nacional. O mesmo envolvimento e comprometimento não conseguimos identificar, ainda, entre as demais bancadas que compõem o Congresso Nacional;
- b) como sistema, que é justamente o que dá consistência ao embasamento para esta proposta de Projeto de Lei, vemos com evidências de enfraquecimento ou falta de empenho como ação estratégica prioritária a participação efetiva e plena dos dirigentes das instituições de ensino catarinense. Ao pesquisar os documentos produzidos, as trocas de correspondência com análises sobre os tramites processuais durante confecção da proposta de Projeto de Lei, e as agendas realizadas, constata-se a pouca e fraca participação das autoridades executivas das instituições de ensino;
- c) entre as críticas e sugestões aos documentos produzidos e que geraram o PL 7639/10, chama atenção especial dois pontos diretamente relacionados ao objeto de estudos desta dissertação:
 - algumas manifestações, em especial por parte das PUCs, favoráveis a excluir do texto expressões que comprometem estas instituições com a concepção e o compromisso de atuação voltados à “gestão democrática” e à “participação da comunidade. Na versão, em tramitação na Comissão de Educação da Câmara Federal, já estão excluídas estas expressões, exceto, das considerações iniciais e fundamentações ao Projeto de Lei;
 - expressa-se um detalhamento em relação à atuação institucional nas

atividades de extensão, voltado à promoção e ao desenvolvimento regional, firmando em Lei (PL) o compromisso com a institucionalização de um programa permanente de extensão, destinando-se, para ele, 5% do total das horas contratadas em tempo integral, para atuação docente. Discute-se se o percentual atribuído é muito ou é pouco, especialmente em termos de impacto financeiro. O certo, é que parece haver um consenso que é importante fixar qualquer volume de comprometimento, sinalizando o efetivo compromisso das instituições com a atuação efetiva na promoção e desenvolvimento regional através da atividade de extensão.

Decreto 5773 que regula a instituição do PDI – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A partir da criação do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, as atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior – SESu, da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, do Conselho Nacional de Educação – CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais – INEP, precisaram ser revistas, para que deem conta dos dispositivos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira - LDB, especialmente em relação aos Título IV, Art. 8º e 9º, incisos I, VII, VIII e IX, e Capítulo IV, Art. 46, no que diz respeito à organização da educação nacional.

O título e capítulo IV tratam justamente da organização da educação nacional em termos da educação superior, definem as atribuições do governo federal em relação a este nível de ensino, fixam as responsabilidades da União em assegurar o processo nacional de avaliação das instituições, em reconhecer e autorizar o funcionamento dos cursos superiores, e credenciar as instituições de ensino superior ao funcionamento. Entre os artigos deste título e capítulo da LDB, fica o Governo Federal responsável por apontar as deficiências identificadas, estabelecendo os prazos para saneamento delas.

Surge daí, o Decreto nº 5.773, em 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, impondo, no Art. 16, como forma de assegurar um padrão para acompanhamento e avaliação, especialmente dos

processos de credenciamento e recredenciamento de instituições de ensino superior, uma nova adequação aos procedimentos de elaboração e análise do PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, através da definição de normas gerais para construção do plano, fixando um padrão minucioso de alinhamento entre os padrões e variáveis a serem avaliados, o que vem a atender a novas demandas e regular as funções a partir da institucionalização do SINAES.

O Art. 16, do Decreto 5.773, assegura a autonomia institucional da universidade em organizar-se, expressar-se, visualizar seu futuro e estabelecer suas ações estratégicas. Porém, fixa dez dimensões, que se constituem em eixos temáticos, que servem de base para análise dos processos avaliativos. Isso torna fundamental a inclusão de dados e informações relevantes para a análise de mérito do Plano, que deve responder ao projeto de universidade pretendido, permitindo, tanto à instituição como ao MEC, de forma objetiva, identificar e monitorar o cumprimento dos objetivos institucionais estabelecidos, em resposta ao questionamento: Para onde, e como a instituição se propõe a caminhar.

Art. 16. O plano de desenvolvimento institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento;

II - projeto pedagógico da instituição;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede (modalidades presencial e a distância);

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;

VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos;

VII - infraestrutura física e instalações acadêmicas, especificando:

a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos;

b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e

- c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;
- VIII - oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;
- IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
- X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

Ficou, assim, instituído, nacionalmente, o instrumento legal que passou a regulamentar o credenciamento e reconhecimento institucional, através da padronização de procedimentos básicos, essenciais, uma ferramenta de planejamento estratégico para o ensino superior, que por se tratar de parâmetro para as avaliações, torna-se também, à medida que vai se consolidando, um instrumento de gestão estratégica, essencial à organização de ensino superior.

5 CAPÍTULO III - ESTADO DA ARTE DA UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

Unisul: breve histórico institucional

Livros e documentos publicados pela Universidade do Sul de Santa Catarina: Muito Além de um Sonho (2001); Projeto Pedagógico Institucional (2006); Regulamento da Graduação (2004); Plano Diretor Físico do Campus Tubarão (2009); Relatório de Gestão 2001/2009 (2009); Plano de Gestão 2009/2013 (2009); Plano de Desenvolvimento Institucional 2010/2014 (2010); Projeto Pedagógico Institucional (2010); Relatório de Atividades Institucionais 2009 (2010); Relatório de Atividades Institucionais 2010 (2011), além dos Estatutos fundacionais da universidade (1964; 1997; e 2008). Essas são algumas das referências documentais que detalham de forma sintética, mas com riqueza, a trajetória histórica desta Universidade, e, portanto, onde se encontram boas referências para descobrir a concepção e as funções que ela assume como universidade, sua organização política, didática e de gestão e os motivos que levam a eleger os objetivos, ações e metas nos respectivos ciclos de planejamento e, em especial, nos Plano de Desenvolvimento Institucional.

Data de 1964, na cidade de Tubarão, o início da história da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul, com a criação da Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina, através da Lei Municipal nº 353, de 25 de novembro de 1964, vinculando-se ao Instituto Municipal de Ensino Superior – IMES (Lei n.º 355, de 10 de dezembro de 1964). A jovem faculdade, foi oficializada pelo Conselho Estadual de Educação em 5 de março de 1965, através do Parecer 31.

A extrema centralização do modelo autárquico fez com que, no ano seguinte, fosse apresentada pela faculdade a proposta de criação da Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina (FESSC).

Em 1967, a proposta foi aprovada pela Câmara Municipal de Tubarão (Lei 443/67, de 18 de outubro de 1967), que extinguiu o IMES e criou em sua substituição a FESSC. Os Estatutos da Fundação foram aprovados pelo Decreto nº 106/67, de 07 de dezembro de 1967.

Em 1968, a Fundação recebeu da comunidade tubaronense, através de proposta do executivo municipal, em forma de doação, a área de terra onde funcionava o aeroporto

municipal, para que se construísse a sede da Fessc. No mesmo período, desenvolveram-se as tratativas com a Congregação dos Padres do Sagrado Coração de Jesus para aquisição das instalações do Colégio Dehon, onde as atividades de ensino já eram desenvolvidas. A incorporação patrimonial (ativo e passivo) deu-se em 1971, ficando a Fundação com o compromisso de manter as atividades e princípios do Colégio Dehon.

A partir daí, deu-se a instalação dos Departamentos de Ensino, Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, e Departamento de Educação Permanente, o que comprova que, desde sua origem, a instituição traz presente em sua história e convicções o compromisso com o desenvolvimento regional através da interação de suas ações de ensino, de pesquisa, e de extensão, promovendo a integração e interação com a comunidade do entorno em que está inserida.

No ensino, formando para contribuir com recursos humanos qualificados para os postos de serviços abertos; na pesquisa, buscando alternativas de solução para os problemas mais abrangentes e complexos da região; e, na extensão, interagindo com a implementação de soluções adequadas ao impulsionamento de um desenvolvimento regional sustentável. Com o êxito da realização das três funções universitárias básicas, a FESSC firmou-se, desde então, como centro de Ensino, Pesquisa e Extensão – complementares e indissociáveis²³.

Na área de Ensino, foram criadas escolas nas diversas áreas de conhecimento, além da atuação simultânea no Ensino Fundamental e Médio. Na área de Pesquisa, foi desenvolvido um extenso trabalho de planejamento orientado ao Projeto Catarinense de Desenvolvimento; a elaboração do Projeto Microrregional de Desenvolvimento (Região Sul); e execução do Projeto de Assistência à Pequena e à Média Empresa. A área de Extensão concentrou-se especialmente na profissionalização e no treinamento de mão de obra para o trabalho.

Assim, a FESSC foi se firmando como líder entre as instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão, o que a capacitou para se tornar uma universidade de caráter nitidamente regional e comunitário.

A partir de 1978, após longo processo ao qual se somaram a competência técnica e o espaço participativo de administradores, professores e estudantes, a Unisul foi reconhecida como universidade através da Portaria Ministerial MEC nº 028, de 27 de janeiro de 1989. Desde então, vem tendo seus processos de credenciamento renovados.

²³afirmações literais extraídas do Livro Muito Além de um Sonho: a história da Unisul, sem apontamentos sobre fontes de pesquisa ou referências que subsidiem a afirmação “[...]êxito da realização das três funções universitárias básicas[...]”

A Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina, mantenedora da Universidade, instituída pelo poder público municipal, possui natureza jurídica de direito privado e caráter filantrópico.

Vincula-se ao Sistema Estadual de Educação e é integrante da Acafe – Associação Catarinense de Fundações Educacionais de Santa Catarina. Organizada administrativamente em órgãos executivos e colegiados, tem como órgão superior para acompanhamento e controle das funções e da administração, inclusive financeira da Unisul, o Conselho Curador, composto por representantes das instituições mantenedoras da Universidade. As deliberações acadêmicas cabem ao Conselho Universitário. Em nível de Campus aos Conselhos de Campus e nos cursos à Congregação de curso.

A Universidade, academicamente, organizou-se de forma multicampi, o que aconteceu gradativamente: Tubarão (1964), Araranguá (1992), Palhoça (1996) e Florianópolis (2002). Além da atuação presencial, desde 2003, a Universidade atua também na modalidade de ensino a distância, estando regularmente credenciada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) para atuação nessa modalidade. Nacionalmente, opera a partir de 167 polos presenciais credenciados pelo MEC, (Portaria 1.067, de 8 de maio de 2003), além de nove polos de atendimento no exterior.

Na pesquisa, mantém 50 grupos e núcleos. Na extensão, são 98 projetos acadêmicos institucionalizados. No ensino, conta com 38 mil estudantes matriculados em 85 cursos superiores de graduação (bacharelado, licenciatura e tecnólogo) na modalidade presencial, além de 21 cursos na modalidade virtual. Na Pós-graduação de lato sensu, há 61 cursos, sendo 33 a distância e 28 presenciais, no stricto sensu, 4 cursos de mestrado e 1 de doutorado completam o portfólio de ofertas da Unisul. (Sistema Acadêmico: Maio de 2010; SGE: setembro, 2010).

Esta trajetória permitiu à Unisul chegar a uma participação destacada no atual cenário educacional brasileiro. Algumas passagens relevantes, que nesta dissertação merecem destaque, mostram as características da concepção, organização e planejamento da Unisul.

Em 2006 lançou-se, o primeiro PPI - Projeto Pedagógico Institucional, resultado de dez anos de produção entre especialistas de educação da Unisul, pioneiro entre os documentos que estabelecem as diretrizes pedagógicas da Universidade. Provavelmente, pioneiro também entre os documentos de planejamento pedagógico entre instituições de ensino superior no país. Nele, destaca-se no histórico:

[...] ao ingressar na Unisul, o novo aluno opta não só pelo curso, mas também pelo campus em que irá cursá-lo. A universidade tem uma estrutura multi campi, com localização em pontos estratégicos do Sul de Santa Catarina.

Hoje a Unisul é uma instituição consolidada, tanto no sul do Estado quanto na região metropolitana da Capital, classificando-se entre as maiores universidades de Santa Catarina, e entre as grandes universidades brasileiras. (PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL, 2006, p. 6).

Esta citação é emblemática e traduz a relevância estratégica mais de gestão e voltada ao mercado, que se dá no interior da Unisul.

Por outro lado, ao se referir aos cenários (PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL, 2006, p.7), observa-se uma preocupação ao inserir, via formação, o homem em uma realidade local, com olhar global que lhe atribua características universais e singulares, entre a tradição e a modernidade;

No Perfil Institucional do PPI, a Unisul apresenta-se convicta em se assumir como fundação pública municipal, ressaltando o direito privado e o comprometimento com o desenvolvimento regional, especialmente na região geográfica em que ela está inserida.

Destaca-se também o processo de revisão, atualização e principalmente de desdobramento dos estatutos fundacionais e da Universidade, aprovado em última instância pelo Conselho Curador (Portaria Concur 19/2009, de 19 de junho de 2009)²⁴.

O desdobramento em duas figuras jurídicas distintas representa do ponto de vista da administração pública um avanço bastante significativo. No entanto, o avanço que é de fato mais relevante para a comunidade universitária e socialmente para a região é, sem dúvida alguma, o de conteúdo dos processos democráticos internos na Universidade, que se ampliaram com essa revisão estatutária.

Unisul no Sistema Catarinense de Ensino Superior

Embora se afirme que a história do ensino superior em Santa Catarina ocorre a partir de 1960, com a criação da Universidade Federal de Santa Catarina, em Florianópolis, ela tem sua origem nos anos de 1917 quando da criação do Instituto Politécnico, que mantinha os cursos de Odontologia, Farmácia, Engenharia e Comércio.

²⁴ Registrado no Cartório de Registro Civil, em 25 de junho do mesmo ano, sob o Protocolo número 219 do Livro-A-1, folhas 027 e registrado sob o número 5434 às folhas 078 do Livro A – 23.

A origem da interiorização do ensino superior em Santa Catarina ocorreu com a criação da Universidade para o Desenvolvimento de Santa Catarina – UDESC, que inovou, propondo que se atendessem as diversidades regionais do estado, instalando, além dos cursos no Campus sede, em Florianópolis, Engenharia de operações, em Joinville e Agronomia e Medicina Veterinária, em Lages, ações que foram inviabilizadas pelo acelerado processo de criação das fundações educacionais, criadas pelos municípios. (D'ÁVILA,1995).

Em parte, a frustração ao processo de interiorização e o surgimento do modelo fundacional, deve-se pela lentidão no processo de reconhecimento da UDESC, que aconteceu somente 20 anos após sua criação.

Três visões marcam este movimento de expansão segundo Hawerth (1999):

1ª – O modelo começou a ser delineado em 1950, a partir da crença de que através do ensino superior se dá o impulso ao desenvolvimento regional. Essa foi a sustentação para a mobilização e reivindicação das comunidades para instalação do ensino superior em todas as regiões do estado.

2ª – A partir da visão de Inácio Ricker (1981), o processo de expansão e interiorização se deu pela boa divisão demográfica e geográfica do Estado, constituído por pequenas e médias cidades, com bom potencial econômico, espreado por todo o território catarinense.

3ª- Na visão de Schmitz (1982), destaca-se a importância dada ao ensino superior a partir do 1º Plano de Metas do Governo Estadual, liderado pelo governador Celso Ramos em 1961. Evidenciava atenção à educação nos diversos níveis, estabelecendo a premissa dos investimentos públicos, inclusive ao sistema privado, como condição à impulsão do desenvolvimento econômico, social e da qualidade de vida.

Assim, foi-se dando o contorno ao Sistema Catarinense de Ensino Superior, especialmente a partir da década de 1960, com a instalação das instituições fundacionais, que somaram-se as duas universidades públicas, uma estadual e outra federal.

Com essa ação, o Estado de Santa Catarina ofereceu ao país um modelo referenciado de organização comunitária que possibilitou a viabilização da interiorização capilar do ensino superior através de suas instituições de ensino. Pessimismo e cautela se alteram neste período. O sistema não foi criado para modificar a estrutura social, ao contrário, foram as lideranças locais que garantiram a instalação do modelo.

Organizada de forma associativa, formando um sistema educacional que lhe dava maior poder de relevância e força representativa, a Associação Catarinense das Fundações

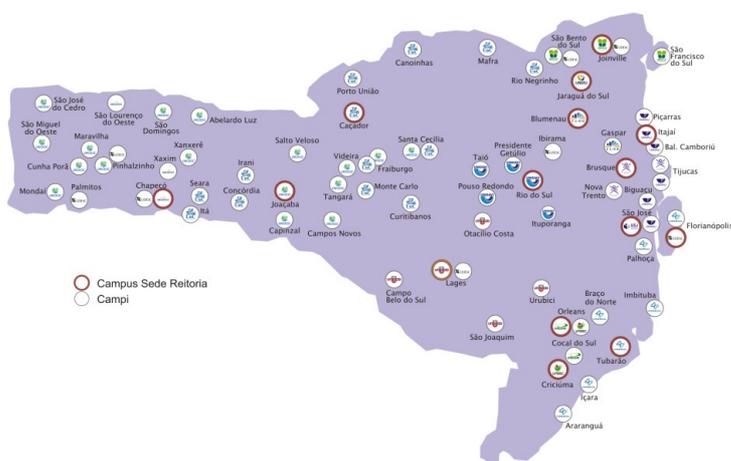
Educacionais – Acafe, reforça a percepção de manutenção do sistema social catarinense, como destaca Hawerrot, da mesma forma descrita por Cimadon e Brarcher:

[...]foram viabilizadas pelas necessidades sócio-econômicas das diversas regiões que precisavam ser atendidas, aliadas ao interesse sócio-cultural de manutenção dos habitantes na região, em função também da renda média até superior à capital em diversas cidades do interior, dentre outros fatores.” (HEWERROTH, 1999, p. 69).

O sistema ACAFE, em sua publicação de 25 Anos (1999), descreve :“O Estado de Santa Catarina apresenta uma situação peculiar no campo da educação superior por ter consolidado, nas últimas décadas, um sistema universitário público-comunitário em que predomina o chamado Sistema ACAFE”.

A ACAFE, à medida que ia fortalecendo as instituições do Sistema, foi-se fortalecendo, aproveitando uma demanda reprimida no estado que as universidades públicas: UFSC e UDESC não conseguiam atender.

As instituições fundacionais²⁵ que integram o sistema Acafe estão distribuídas, regionalmente, por todo o estado catarinense, como se percebe no mapa ilustrativo a seguir:



Quadro 02 – Localização regional das instituições que integram a Acafe: 2011
Fonte: Acafe. Disponível em www.acafe.org.br, acesso em 2011

²⁵Universidade do Vale do Itajaí - Univali; Universidade Regional de Blumenau - Furb; Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul; Universidade do Extremo-Sul Catarinense - Unesc; Universidade da Região de Joinville - Univille; Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc; Universidade do Contestado – UnC; Universidade do Planalto Catarinense – Uniplac; Universidade do Vale do Itajaí – Unidavi; Universidade Comunitária Regional de Chapecó – Unochapecó; Centro Universitário de Jaraguá do Sul – Unerj; Centro Universitário de Brusque – Unifebe; Centro Universitário de São José – USJ; Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe – Uniarp; Centro Universitário Barriga Verde – Unibave; Associação Luterana Bom Jesus - Ielusc (base: dezembro de 2010).

Este contexto de localização é explicitado por Lima (2003).

[...]movidas pela necessidade de integração, de fortalecimento e promoção do sistema de ensino superior catarinense, objetivando soluções direcionadas para o distrito geo-educacional quanto à determinação de estratégias que proporcionassem credibilidade no contexto sócio-econômico do Estado, e proporcionando um programa adequado de capacitação docente.

Na década de 1980, praticamente todo o sistema se reestruturou adquirindo status de Universidade, o que as colocou em um novo patamar de colaboração para o desenvolvimento regional de Santa Catarina.

A participação do sistema fundacional nas matrículas de ensino superior no Estado de Santa Catarina passou de 74% em 1993 para 80% no ano 2000, distribuídos por mais de 180 cursos de graduação e 230 programas de pós-graduação em todas as áreas do conhecimento²⁶. Em 2010, o sistema passou a representar 60% das matrículas em ensino superior no Estado²⁷, pois dividiu-se a demanda, especialmente com a entrada, no sistema, das instituições particulares, privadas. Portanto, a partir deste cenário é possível afirmar que a relevância do sistema para a promoção do desenvolvimento regional, através da formação em nível superior, é incontestável.

	2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009	
Santa Catarina	168.896	100%	178.456	100%	194.330	100%	202.876	100%	202.739	100%	205.127	100%	198.724	100%
Pública	63.394	38%	63.638	36%	66.653	34%	68.300	34%	69.785	34%	70.013	34%	71.493	36%
Federal	17.682	10%	18.007	10%	18.236	9%	18.355	9%	18.666	9%	18.852	9%	21.377	11%
Estadual	5.837	3%	6.493	4%	7.420	4%	8.226	4%	8.874	4%	8.813	4%	10.312	5%
Municipal	39.875	24%	39.138	22%	40.997	21%	41.719	21%	42.245	21%	42.348	21%	39.804	20%
Privada	105.502	62%	114.818	64%	127.677	66%	134.576	66%	132.954	66%	135.114	66%	127.231	64%
Particular	28.737	17%	36.462	20%	43.226	22%	49.472	24%	48.498	24%	50.693	25%	47.761	24%
Comun/Confes	76.765	45%	78.356	44%	84.451	43%	85.104	42%	84.456	42%	84.421	41%	79.470	40%

Fonte: Censos da Educação Superior de 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009.

Quadro 03 – Evolução das matrículas em Santa Catarina

Fonte: Censo da Educação Superior de 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009.

A partir de 1990, a esteira da mercantilização do ensino superior, estimulada pela desregulamentação das políticas educacionais promovidas pelo Governo Fernando Henrique Cardoso, intensifica a expansão da oferta, o que estimulou o surgimento das instituições

²⁶ dados obtidos a partir do Guia Interativo Acafe, 2001, no quadro que aponta a evolução das matrículas no ensino de graduação entre 1980/2000.

²⁷ análise inferida a partir dos dados do Censo da Educação Superior no Brasil, atualizado até 2009, somando-se as categorias “comun/Confes” e “Municipais” para efeito de identificar o percentual de participação do sistema nas matrículas no estado.

privadas no estado, até então, representada exclusivamente pela Associação Catarinense de Ensino – ACE, fundada em 1973 e sediada em Joinville.

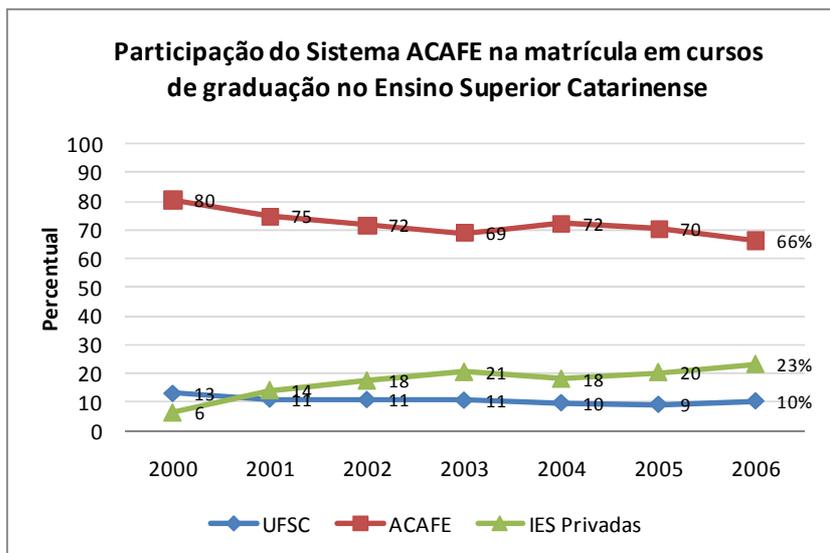
Essa ampliação no sistema criou uma condição interessante no desenvolvimento do estado, proporcionando a atuação conjunta de instituições públicas, estadual e federal, instituições comunitárias e também privadas, que se organizaram de forma associativa, através da Associação de Mantenedoras Particulares de Educação Superior de Santa Catarina - AMPESC.

Concentradas basicamente na região de Florianópolis e ao norte do estado, o sistema privado de instituições de ensino superior²⁸ vem crescendo representativamente sua participação nas matrículas do ensino superior catarinense.

O processo catarinense de interiorização e expansão do ensino superior proporcionou ao estado vantagens incontestes. Muito embora esta forte expansão não tenha necessariamente promovido a melhoria da qualidade do ensino, principalmente porque as instituições privadas se instalaram mais interessadas nas oportunidades de mercado em expansão, do que efetivamente na disputa por melhorias no serviço a ser prestado. Por outro lado, estender-se pelo território de Santa Catarina, formando e capacitando, em bom nível, as pessoas em suas regiões de origem, sem a necessidade do deslocamento para o litoral e aos grandes centros populacionais, constitui-se na primeira, mas não a única vantagem significativa da expansão do sistema. Outras vantagens também somam para a relevância do sistema catarinense de ensino superior, dentre elas:

- a) democratização do acesso ao ensino, à formação, e aos cursos superiores;
- b) formação de quadros vocacionados para necessidades locais;
- c) constituição de um corpo de professores capacitados;
- d) instalação de infraestrutura de ensino qualificada;
- e) disseminação de equipamentos e laboratórios de pesquisa e bibliotecas.

A evolução das Instituições do Sistema Acafe teve seu ápice nos anos de 1990. Entretanto, a partir dos anos 2000 inicia um processo gradativo de declínio na participação do ensino superior catarinense, registrando 70% em 2005, e cerca de 66% em 2006, como pode ser observado abaixo.



Quadro 04: Matrículas em cursos de graduação em Santa Catarina 2000/2006

Fonte: Sistema Fundacional: Sistema ACAFE de Dados Estatísticos - UFSC: PREG – 2005. IES Privadas: Secretaria da Ampesc 2º / 2005

O gráfico ainda demonstra que a partir de 2001, a participação das IES Privadas começou a crescer, tornando-se relevante em 2006, com 23% de participação.

Corroborando com esse cenário, um estudo realizado pela área de inteligência competitiva da Unisul, em 2011, baseado nos resultados do Censo da Educação Superior Inep/MEC de 2009, identificou que Santa Catarina apresentou um dos piores desempenhos entre todas as unidades da federação, com uma retração no número de matrículas na ordem de 2% no período.

No entanto, as universidades públicas catarinenses obtiveram crescimento recorde no número de matrículas entre 2006 e 2009, consequência da expansão promovida pelo Governo Federal: UFSC de 16,5% e UDESC de 25,4%.

O panorama atual, que pode ser observado nos dados informados anteriormente, comprova que o cenário é outro.

Hoje, o desafio do sistema de ensino superior constitui-se maior, pois o acirramento da concorrência, somado à política atual de interiorização e expansão das vagas nas instituições públicas, dentre outras variáveis, em especial demográficas, vêm contribuindo para a diminuição na demanda, obrigando as Instituições do sistema a transformarem-se, e a buscarem alternativas para recuperar a hegemonia.

Das ações estratégicas, a prioritária parece ser o estabelecimento do marco regulatório para as instituições comunitárias de ensino superior. Ele poderá agregar um significativo diferencial de atuação competitiva, reconhecendo o trabalho desenvolvido pelas

instituições comunitárias no fortalecimento da educação catarinense e brasileira. Faz-se importante que esses marcos estratégicos reflitam também nos instrumentos de planejamento e gestão estratégica das diferentes instituições de ensino superior que integram o sistema catarinense.

Inserção regional

A inserção regional está presente na trajetória da Unisul desde a sua origem, em 1964, quando com o apoio das lideranças comunitárias foi criado o Instituto Municipal de Ensino Superior – IMES, cujo objetivo era atender as necessidades da comunidade tubaronense e da região em termos de desenvolvimento, mas também possibilitar que “os alunos do Dehon e de outras escolas da região não precisariam mais trocar de cidade para cursar uma faculdade” (MARKUN, 2001 P 54).

Esses aspectos demonstram a expectativa comunitária da Instituição, desde sua concepção, como Instituto.

A partir de 1967, com a criação da FESSC, foram intensificadas as ações na comunidade, o que consolidou seu papel regional, através de inúmeros trabalhos desenvolvidos na qualificação técnico-profissional e sociocultural, fortalecendo-se nas ações socioambientais e nas respostas aos problemas em seu entorno.

Um momento que merece destaque, foi o papel de liderança que a Unisul, em conjunto com outras entidades da região, desempenhou na recuperação das cidades atingidas pelas enchentes de 1974.

Sua vertente comunitária aliada às experiências de liderança e ao reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos, credenciaram-na a participar como protagonista em diversos contextos, a partir do compromisso com a sua realidade regional, porém, em rede, potencializando as contribuições para o desenvolvimento educacional, cultural, científico e tecnológico catarinense.

Observa-se que a FESSC sempre esteve envolvida com projetos de desenvolvimento e pesquisas que beneficiavam não só a região onde se inseria, mas também outras regiões do estado. Destaca-se a participação no Projeto Catarinense de

Desenvolvimento e a elaboração do Projeto Microrregional de Desenvolvimento (Região Sul), característica esta que se mantém forte, até hoje.

Já com status de universidade e atuando estruturalmente em forma de multicampi, ganhou maior relevância regional sul, em especial depois da implementação do Campus em Palhoça, na Grande Florianópolis.

A expansão geográfica proporcionou à Unisul uma abrangência e oportunidades maiores de atuação e inserção regional, através da aplicação de iniciativas acadêmicas em outras localidades. Foi necessário adaptar, ou até mesmo criar novas oportunidades para atender aos anseios na solução de problemas dessas comunidades.

Em 1999, com a criação do núcleo UnisulAberta, introduziu-se na Universidade a modalidade de educação a distância. Ao obter seu credenciamento em 2003, a Universidade estava apta para oferecer cursos sequenciais, cursos de graduação e cursos de pós-graduação a distância. Com a criação do Campus UnisulVirtual, consolidou-se as condições de qualidade necessárias para que a Unisul, da região de Tubarão, se tornasse a Unisul da “região” do Brasil, e, agora, tem se tornado da “região” do Mundo. Hoje, a UnisulVirtual oferece desde cursos para as Forças Armadas Brasileiras até cursos para países da África, Europa e América do Norte.

Reforça-se, por sua história, que o conceito de inserção regional aplicado na Unisul está alicerçado na atuação local, porém presente globalmente nas comunidades onde atua.

Atualmente, a Unisul, como precursora na região, está sempre engajada em movimentos que visam proporcionar desenvolvimento e melhor qualidade de vida:

[...] o Prosperidade Sul Catarinense que tem o objetivo de contribuir com a integração social, política e administrativa do sul catarinense, pois acredita que somente através dessa integração a região sul poderá alcançar seu pleno desenvolvimento.[...]

Estão em pleno desenvolvimento na região sul de Santa Catarina, projetos de melhoria da infraestrutura, tais como a duplicação da BR 101, a construção do Aeroporto Regional de Jaguaruna; a adequação do Aeroporto de Forquilha; a otimização do Porto de Imbituba e a pavimentação da Serra do Faxinal. Esses projetos possibilitam a integração da mesorregião. Eles oferecem um contexto especialmente favorável ao desenvolvimento. No entanto, para que sejam executados com a celeridade necessária, é preciso que recebam o apoio e o comprometimento de todas as lideranças do sul, independentemente de onde as obras serão construídas ou de onde serão investidos os recursos, pois todo o sul será beneficiado. (CARTA: PROJETO PROSPERIDADE SUL CATARINENSE, 2009),

Em sua prática atual, a Unisul transcende:

[...] O entendimento de que o tempo de formação acadêmica precisa ser simplesmente aumentado para que o estudante seja educado ao longo da vida, e assume concepções mais universais de Educação Permanente as quais incorporam as vivências e aprendizados externos à universidade e estendem aqueles desenvolvidos no âmbito da universidade, tornando ainda mais consistente a relação da Unisul com a sociedade. (PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL, 2010).

Procurando dar conta dos desafios que a educação permanente impõe, a Unisul vem se organizando internamente em Unidade de Articulação Acadêmica - UnA. “Espaço de articulação e integração acadêmica, no conceito da educação permanente, estruturado em áreas de conhecimento, nos diferentes níveis e modalidades, com finalidade de qualificar e dar sustentabilidade a ações de ensino, pesquisa e extensão.”(UNISUL. UnA, 2009, p.17).

De acordo com as premissas estabelecidas no Projeto Estratégico das UnAs, elas têm como principal objetivo promover a integração do conhecimento produzido em áreas de conhecimento, considerando as necessidades de cada região onde a Unisul está inserida, buscando, assim, contribuir para responder às questões e anseios da sociedade do seu entorno, de forma mais consistente e efetiva.

Cabe ressaltar que os desafios impostos pela sociedade pós-moderna, na era do conhecimento, oferecem caminhos de mão dupla, nos quais a sociedade e a universidade criam relações de “simbiose”, que permitem, permanentemente, identificar e responder às problemáticas regionais, melhorando os índices de desenvolvimento locais, porém, conectados globalmente com os melhores exemplos e soluções que o mundo contemporâneo oferece.

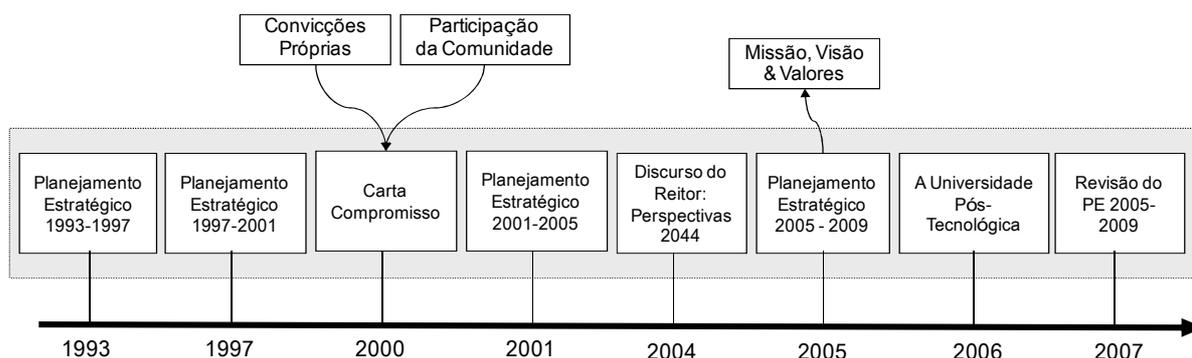
Os Ciclos de planejamento estratégico na Unisul

De acordo com Andrade (1987), Cunha (2000), Nunes (1998), Mayer (2000), Estrada (2000), Gianoti (2000), Alperstedt (2001), Bitar (2001), Laran (2001), Freitas (2004), Anatocles (2005), e Esteves (2007), a formulação do modelo de gestão estratégica para instituições de ensino superior catarinense apresenta-se formatada de diferentes e diversificadas formas. Há, em comum, a falta de trabalhos com foco para o planejamento acadêmico e pedagógico, como essência da instituição de ensino superior, objeto da presente dissertação.

Na Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, o processo de planejamento institucional, orienta-se pelos estudos supracitados. O planejamento estratégico na Unisul avançou em ciclos até chegar ao atual, que se caracteriza por estar voltado mais substancialmente aos princípios do planejamento de essência de uma instituição de ensino.

Em todos ciclos de planejamento estratégico da Unisul, em especial no atual (2010/2014), as variáveis e critérios de avaliação externa e interna orientadas aos princípios para formatação de um Plano de Desenvolvimento Institucional, que sirva como instrumento de gestão estratégica, desenvolvido de acordo com as normativas nacionais, mas atendendo aos anseios e expectativas da comunidade universitária, orientados à construção da Unisul que se deseja, foram sempre, de alguma maneira, observados.

Os diferentes ciclos de planejamento estratégico vivenciados durante a história da Unisul estão registrados em estudos em nível de mestrado e doutorado. Andrade 1987, Alperstedt 2001, Ferreira 2005, entre outros, apontam cinco ciclos de planejamento, entre 1993 e 2007.



QUADRO 05 – Ciclos de planejamento na Unisul

Fonte: Assessoria de Planejamento Estratégico Unisul, com modificações, 2008.

Entretanto, cabe ressaltar que o planejamento esteve presente desde a origem da Instituição, principalmente na habilidade de seus líderes pensarem e agirem estrategicamente, o que pode ser evidenciado em sua trajetória de sucesso.

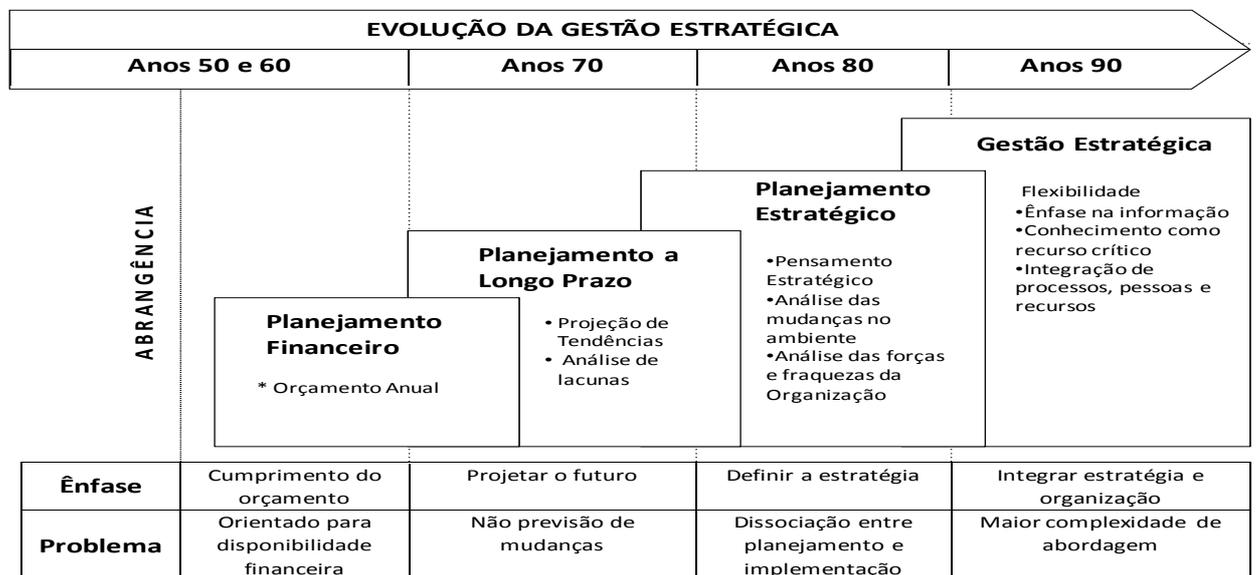
Destaca-se a criação do IMES passando pela FESSC até a transformação em Universidade. Segundo Oliveira (2009), o Planejamento pressupõe reflexões que envolvem questionamentos sobre aonde se quer chegar, considerando o que deve ser feito para que isso aconteça.

A Unisul tornou-se realidade, com certeza, pela capacidade de seus fundadores transformarem seus sonhos em realidade, e o planejamento, mesmo que empírico, algumas

vezes, constituiu-se em um dos principais instrumentos que os ajudou a alcançar os objetivos tão almejados.

A revisão histórica mostra que a inclusão das práticas de planejamento estratégico na Unisul iniciaram antes, conforme relatos do professor Carlos Alberto de Sá, que apresentou documentos originais de seu arquivo pessoal, datados de 1987.

Tal planejamento, realizado na então FESSC, conceitualmente, foi influenciado de forma natural, pela evolução do planejamento ao longo dos anos, o que pode ser observado no quadro 06, com destaque aos períodos dos anos de 1970 e 1980 - fase de transição entre o Planejamento de Longo Prazo e o Planejamento Estratégico.



Quadro 06: Do planejamento à gestão estratégica
Fonte: TAVARES (2000)

Pode-se constatar na metodologia adotada na época, aspectos utilizados até hoje nas mais modernas metodologias de planejamento estratégico, a saber:

- a) diagnosticar a situação atual;
- b) identificação da situação desejada;
- c) diagnose: identificação das forças restritivas; identificação das forças impulsionadoras;
- d) análise: linhas de ação para frentes a forças restritivas.

Alperstedt e Cunha (2001), dentre outros autores, ao estudarem os processos de planejamento da Unisul, identificaram os papéis dos seus stakeholder²⁹ ao longo de sua história.

De acordo com esses estudos, as estratégias da UNISUL foram influenciadas por seus stakeholders em maior ou menor grau, em função da importância que a coalizão dominante teve de sua influência sobre a organização. Os principais stakeholders foram “a comunidade, as lideranças políticas locais, o governo (representando os governos municipal, estadual e federal), os colaboradores internos, os alunos (clientes) e os concorrentes.” (ALPERSTEDT e CUNHA, 2001).

Alperstedt (1998), Cunha (2000), e Alperstedt, Martignago e Fiates (2005), analisaram as fases estratégicas entre 1964 e 2002. Eles identificaram decisões estratégicas críticas, a partir das quais constataram “um conjunto de decisões e ações que estabeleceram um padrão comportamental estratégico característico do período”.(ALPERSTEDT e CUNHA, 2001).

EVENTOS CRITICOS	ANO
Criação do Instituto Municipal de Ensino Superior	1964
Eleições e troca de comando	1989
Transformação da Fundação em Universidade	1989
Criação do Centro Internacional de Pós Graduação	1996
Criação do Campus da Grande Florianópolis	1996
Mudança estrutural, estatutária e regimental	1997

Quadro 07: Principais Eventos Críticos

Fonte: adaptado de ALPERSTEDT, MARTIGNAGO e FIATES (2005).

Além desses eventos críticos, no mesmo estudo, identificaram seis períodos estratégicos distintos, apresentados no abaixo:

²⁹Em termos de planejamento, existem duas abordagens em relação aos grupos de influência: a do shareholder e do stakeholder. “são os agentes ou grupos que contribuem para o desempenho da organização ou que são de algum modo, afetados por ela” (Serra:2002). Na abordagem de shareholder a universidade existe para atender aos objetivos de seus acionistas. O desempenho é medido pelo lucro. Esta abordagem não é adequada as IES comunitárias, em função de seus propósitos fundamentais. Já na abordagem de stakeholder a universidade amplia seus relacionamentos com vários grupos. O ambiente universitário é tipicamente político e ligado a grupos de interesses, seus clientes tem necessidades individualizadas e diversificadas (Baldrige:1983). As IES são organizações que incorporam uma comunidade de profissionais, conforme Millet (1962), na qual o colegiado toma decisões em função do consenso de seus membros. Nas IES comunitárias estas características são mais evidentes ainda, pois foram fundadas para atender a necessidades sociais, culturais e econômicas regionais. (Lima:2003).

DESCRIÇÃO	PERÍODO
Pioneirismo	1964/1971
Crescimento	1972/1976
Consolidação burocrática	1977/1988
Transformação	1989/1992
Expansão contida	1993/1996
Expansão empreendedora com consolidação de visão gerencial	1997/2004

Quadro 08: Períodos Críticos da UNISUL

Fonte: Adaptado de ALPERSTEDT, MARTIGNAGO e FIATES (2005)

Para os pesquisadores que originalmente criaram esses dois quadros sintéticos:

[...]a inovação e a vanguarda das iniciativas executivas foram a marca forte destes períodos, tanto, que a Unisul posicionou-se entre as grandes universidades do país, tornando-se a referência de gestão e agilidade universitária. A busca pelos resultados econômicos e financeiros foi uma constante durante estes períodos, ao mesmo tempo que se percebe com clareza o crescente olhar para instituição como uma empresa e com os princípios característicos de negócios educacionais.

Ao atualizar ambos os quadros a percepção, até 2008, é exatamente a mesma.

Estabelecia-se formalmente o core business ou o negócio essencial da organização que foi o ensino (Mintzberg, 1988). O planejamento estratégico reagrupou as forças da Universidade e foi repensando o processo decisório. Para os dirigentes, o processo de planejamento estratégico acelerou o processo de desenvolvimento da Universidade, ajudou a focar no negócio, a concentrar esforços na melhoria do ensino e na sua expansão.

O foco deste ciclo do planejamento estratégico estava sobre a área administrativa e financeira e não na atividade fim.

Para muitos dirigentes da Universidade, a realização do primeiro planejamento estratégico em 1993 foi mais que uma transformação, foi uma volta aos “bons tempos.”

Embora a tônica do cenário percebido seja exatamente o descrito, há citações que dão conta de ações estratégicas voltadas à valorização do ensino, especialmente a partir de 2001/2002 “[...] fundamentos do ensino, da pesquisa e da extensão passaram a ser exercidos de forma estruturada e continuada, permitindo a consolidação de uma cultura de desenvolvimento regional e ação comunitária, preocupações com a qualidade e excelência acadêmica.” (ALPERSTEDT, 2005).

Ferreira, a partir dos estudos de planejamento e gestão estratégica sobre a Unisul comparou, para sua dissertação de mestrado, os aspectos positivos e negativos por ele

observados nos ciclos de planejamento de 1997/2001 versus 2001/2005, selecionados abaixo, de acordo com a relevância para esta dissertação.

1997/2001	2001/2005
<ul style="list-style-type: none"> • Debates e participação que levaram a se ter um maior compromisso e profundidade de análise das propostas encaminhadas • Construção e consolidação de uma cultura profissional e sistematizada de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção dos pontos fortes do ciclo 1997-2001 (participação, aprendizado e cultura de planejamento) • Construção de cenários • Pesquisa de mercado e avaliação da Universidade • Escolha de um posicionamento • Priorização das ações estratégicas

Quadro 09: Pontos positivos do Planejamento Estratégico 1997–2001 vs 2001-2005 – selecionados pela relevância para este estudo

Fonte: FERREIRA (2005, p. 58/59). Adaptado.

1997/2001	2001/2005
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase operacional e não estratégica • Desgaste no descarte de alternativas inadequadas • Distância entre o pensamento estratégico e as ações realizadas pelos gestores • Pouco aprofundamento nos aspectos relacionados ao ambiente externo e mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve comunicação adequada para envolvimento dos gestores nas ações estratégicas • Ausência de um sistema de indicadores de gestão

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • As inserções da alta administração pareciam alienígenas à comunidade de gestores universitários | |
|---|--|

Quadro 10: Pontos negativos do Planejamento Estratégico 1997-2001 vs 2001-2005 – selecionados pela relevância para este estudo.

Fonte: FERREIRA (2005, p. 58-62). Adaptado.

Mais uma vez, ao analisar comparativamente ciclos específicos do planejamento estratégico, percebe-se a pouca relevância e a inexistência da atenção estratégica às ações e metas acadêmico-pedagógicas, aos processos de ensino e de aprendizagem, à pesquisa e à extensão, exceto sob o ponto de vista da gestão dessas atividades. Porém, ressalva-se a tendência à participação, embora qualitativa e representada pelos que ocupam cargos de gestão, inclusive os gestores acadêmicos.

A participação da comunidade universitária neste processo, ao longo dos períodos analisados, deu-se através dos gestores da Universidade, em eventos anuais de planejamento de plano de trabalho, que passou a ser reconhecido como “Encontro de Gestores da UNISUL”.

Em geral, a metodologia para estes encontros atendiam às expectativas da agenda estratégica estabelecida exclusivamente pela Reitoria. Essa metodologia possibilitou:

[...]identificar as necessidades de cada campus para os próximos cinco anos, tanto no que diz respeito aos investimentos de consolidação ou expansão de cursos, como também de infraestrutura e serviços para as comunidades envolvidas. Foram também identificadas as iniciativas que deveriam ser compartilhadas e convergentes para todas as unidades da Universidade e que também deveriam seguir padrões comuns institucionais de funcionamento, denominado de “Programa Institucional de Campus”, que a partir de então passaram a ser tratados de forma coletiva e integrada pelas unidades. Como um exemplo deste tipo de abordagem, pode-se determinar o Serviço de Atendimento ao Acadêmico (SAIAC), que carecia de um padrão comum e até então tinha diferentes características de funcionamento e nomenclatura em cada campus.(FERREIRA, 2005, p. 74)

Convém, para maior clareza da evolução do movimento histórico dos processos de planejamento estratégico na Unisul nestes ciclos, fazer dois destaques.

O primeiro, é que eventos críticos que marcaram este período tiveram como origem a percepção preocupada do reitor, na direção do cumprimento da visão estratégica institucional, definida para o horizonte de 2013. Portanto, foi personalista.

Em relação à visão pretendida, o então reitor da Unisul, professor Gerson Joner da Silveira, manifestou aos integrantes da Reitoria a necessidade de revisar as ações estratégicas,

pois do contrário não seriam atingidas as metas propostas para o período. “[...]há sentimento de distanciamento entre as práticas e o discurso institucional. A comunidade consensua onde deseja chegar, mais diverge dos caminhos.” (Manifestação do reitor, em Reitoria, em janeiro de 2006 ao discutir o tema).

A partir desta preocupação, a reitoria realizou uma análise das perspectivas e impactos das estratégias essenciais na Universidade, olhando para 2044. Pautou-se em estudos internos, intitulados “Universidade Pós-Tecnológica - a estratégia essencial da Unisul, donde foram identificadas as ações necessárias para que a Unisul alcance seus objetivos essenciais. Essas ações foram agrupadas em elementos estratégicos que deram origem aos Projetos Estratégicos³⁰.

O segundo destaque origina-se em Osvaldo Della Giustina, que traçou conceitualmente a distinção entre as práticas de planejamento gerencial e acadêmico, explicando a origem do distanciamento entre as ações planejadas e o alvo da excelência na instituição de ensino superior:

Planejamento é um processo (não é uma fase) – É preciso distinguir planejamento de gestão e planejamento acadêmico. Planejamento de Gestão é conjuntural – deve aproximar-se o máximo da verdade científica, a certeza, mas está subordinado ao tempo, ao momento certo, ou necessário, aceitando em consequência certa dúvida, ao contrário do Planejamento Acadêmico que é atemporal – seu compromisso é com a verdade final, a certeza e não com o momento, ou ritmo do processo. É preciso ter coragem para assumir o Planejamento de Gestão, sobretudo na gestão da Universidade onde tende a prevalecer a visão acadêmica. Planejamento estratégico, considerado globalmente, é aquele essencial à gestão, seja acadêmica ou de gestão. Engloba tudo o que julga-se estratégico. (DELLA GIUSTINA, 2007, p. 103).

O fato é que um olhar atento a este período e aos eventos que o marcam, apontam para a origem das preocupações institucionais com os aspectos acadêmicos e pedagógicos dos processos de ensino e de aprendizagem. Muitos dos focos dos chamados “projetos estratégicos”, entre eles o que estudou o Modelo de Educação Permanente ao longo da vida,

³⁰Projetos Estratégicos 2007/2008 – Prover acesso estruturado à base de conteúdos; Gerir a propriedade intelectual; Definir área de foco; Gerir ciclo de vida de produtos e serviços; Criar modelo de referência para educação permanente; Desvincular a formação de diploma; Criar estruturas de suporte a nacionalização e internacionalização; Desenvolvimento do Portal da Unisul do Futuro; Funcionar 24X7; Estruturar mecanismos de relacionamento com o egresso; Adequar metodologia de ensino e aprendizagem da Unisul do Futuro; Desenvolver redes internacionais para troca permanente de saberes; Gerir carteira de alianças e parcerias; Criar cultura de solidariedade e colaboração; Tornar os Campi uma alternativa de fazer educacional, esportivo e cultural; Desenvolver políticas, estrutura e ações de recursos humanos; Adequar as estruturas de gestão universitária (acadêmica e universitária); Adequar regras estatutárias alinhando a gestão tático-operacional à gestão estratégica; Recriar os mecanismos de monitoramento e sustentabilidade econômico financeiro; Responsabilidade Social Universitária; Retenção e Fidelização do Aluno; Estruturação das Unas.

comprovam essa hipótese que se transforma, mais tarde, a partir de 2008, nas premissas de gestão 2009/2013.

Através dessas premissas é possível perceber que há, neste momento histórico, uma alteração do foco estratégico institucional, que se apresentará posteriormente na confecção do PDI.

Diretrizes estratégicas 2009/2013

O ciclo 2009/2013, iniciou-se através da mobilização participativa da comunidade universitária, com o objetivo de elaborar o Plano de Gestão para esse período.

Para tanto, o reitor e vice-reitor eleitos: professor Ailton Nazareno Soares e professor Sebastião Salésio Herdt, respectivamente, lideraram o processo, iniciando-o com a disseminação das premissas de gestão para o período 2009-2013, que nortearão o processo participativo, dali para diante “[...] é fundamental que elas sejam discutidas e aprofundadas ainda mais e cheguem também a outros fóruns em que não conseguimos chegar pessoalmente antes da eleição” (SOARES e HERDT, 2008).

Realizaram-se, nos Campi, seminários abertos à participação de gestores, professores, funcionários e estudantes, cujas contribuições resultaram no Plano de Gestão 2009/2013.

Na ocasião, destacou-se a importância que o Plano assumiria para o futuro institucional: “[...] os conteúdos das premissas e os decorrentes da reflexão sobre essas ao Planejamento Estratégico da Unisul, aos Projetos Estratégicos que estão sendo encaminhados pela atual gestão e as experiências exitosas em andamento nos vários cursos, setores ou áreas [...]” (SOARES e HERDT, 2008).

Cada seminário foi antecedido pela apresentação dos pilares do Plano de Gestão (Anexo 01), pelas Premissas estabelecidas para o período de gestão (Anexo 02), pela releitura dos Projetos Estratégicos 2007/2008, e pelo histórico de evolução da Unisul ao longo dos tempos, subsidiando, de certa forma, a reflexão dos grupos de trabalho.

O Plano de Gestão 2009/2013 apresenta os conteúdos que nortearão as estratégias institucionais, desdobradas nos processos, nos projetos e nas ações, delimita as diretrizes

estratégicas, tendo como fonte inspiradora os anseios da comunidade universitária. Neste sentido, caracteriza-se também num plano de carácter político.

6 CAPÍTULO IV - PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNISUL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - consiste no documento estratégico da instituição de ensino superior. É ele que aponta as estratégias institucionais de curto e longo prazo, permitindo o acompanhamento, a avaliação e a regulação, interna e externa.

Com base na Missão, Visão e Valores da Instituição é que se define as estratégias. Nelas, os objetivos, ações e metas, sistematizadas e projetadas para um ciclo de cinco anos contemplam o cronograma e a metodologia de implementação dos direcionadores para o plano de ação.

No PDI deve-se prezar pela coerência e articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e orçamento que o tornem factível. Obrigatoriamente, ele deve conter a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilitem comparar, para cada um, a situação atual e futura, o que tornará os processos avaliativos, internos e externos mais objetivos.

A inclusão de indicadores é que o torna intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, tanto nas dimensões da autoavaliação como nas avaliações externas. Em relação ao credenciamento ou ao funcionamento institucional e dos cursos, os resultados das avaliações, comparadas ao planejamento descrito no PDI, balizam ações para sanear deficiências identificadas.

As diretrizes e normativas do governo federal que o constituem, vêm sendo aprimoradas desde 2004, com a edição da Lei 10.861, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.

Mas, como garantir a eficácia dessas atribuições e responsabilidades a serem exercidas sobre o sistema nacional de educação?

Essas atribuições se efetivam, à medida que se implementa um sistema e instrumentos eficazes, objetivos e com parâmetros métricos para planejamento e avaliação sistematizada da educação nacional.

A eficácia de qualquer sistema neste âmbito, vincula-se ao privilegiamento das características e particularidades regionais e locais de cada instituição e distintos sistemas educacionais, desde que, torne-se possível a comparação entre eles o ideal planejado e o real atingido em cada umas das fases, no período projetado.

Suprindo as condições que permitam às organizações de ensino planejarem-se e cumprirem suas atividades, alinhadas e de acordo com o sistema nacional de acompanhamento e avaliação, especialmente dos processos de credenciamento e reconhecimentos de instituições de ensino superior, de acordo com o disposto no Art. 16, do Decreto 5773/06, assegurando padrões minuciosos de alinhamento entre as variáveis a serem avaliadas, é que vai consolidando gradativamente o SINAES no País.

Este processo torna fundamental a inclusão de dados e informações relevantes para a análise de mérito no Plano, respondendo ao projeto de universidade pretendido, permitindo, tanto à instituição como ao MEC, de forma objetiva, identificar e monitorar o cumprimento dos objetivos institucionais estabelecidos, em resposta aos questionamentos: Para onde, e como a instituição se propõe a caminhar.

Na elaboração do texto do PDI, torna-se imprescindível a observação dos princípios de clareza e objetividade, e, nas ações e metas, da coerência e factibilidade. Afinal, o Plano de Desenvolvimento Institucional caracteriza-se como a identidade, “o próprio DNA da Instituição”.

Essa formatação, faz com que o PDI transforme-se na ferramenta essencial do planejamento e da gestão estratégica nas instituições de ensino. Por isso, ele precisa estar intimamente articulado com as práticas institucionais e integrado aos processos avaliativos.

Neste contexto, ele se organiza em três níveis hierárquicos: dimensão; categoria de análise; e indicadores.

Dimensão

Agrega os dados e informações da Instituição e dos cursos em três níveis amplos: organização institucional e pedagógica; corpo docente; e instalações.

O nível da organização institucional e pedagógica conduz a uma reflexão aprofundada sobre os diversos e importantes resultados das avaliações, focando-se na vocação e no projeto global institucional, que dão relevância e significado às ações acadêmico-administrativas, que permitam a avaliação em relação aos objetivos e metas estabelecidas. Para isso, considera as seguintes variáveis: Missão institucional; ações estratégicas e operacionais; estrutura organizacional e organização colegiada; eixos centrais de aferição da qualidade de ensino estabelecidos no Projeto Pedagógico Institucional e dos projetos pedagógicos dos cursos; flexibilizações curriculares e inovações nas condições de ensino e

nos processos de aprendizagem; e, atividades acadêmicas de investigação científica, pesquisa, extensão e a inserção nas práticas profissionais.

Ao tratar a dimensão no nível do corpo docente, considera-se as três categorias de análise que permitem avaliar o docente em si: formação e qualificação profissional; condições de trabalho e de capacitação; e atuação ou desempenho na gestão acadêmica, no ensino e nas demais atividades acadêmicas da instituição – a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.

Por fim, na dimensão instalações, olha-se para as três categorias de análise, considerando-se as condições de ambiência e física de oferta: condições gerais das instalações; biblioteca(s); e instalações especiais, próprias ou específicas do conjunto de cursos.

Categorias de Análise

Constituem os desdobramentos das dimensões, organizadas também em três níveis, de acordo com as características consideradas mais pertinentes, em relação a processos futuros de análise e avaliação.

A dimensão da organização institucional e pedagógica, desdobra-se em duas. A primeira institucional e a outra pedagógica, sob o olhar do curso³²:

Na organização institucional, o agrupamento se dá por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional; Projeto Pedagógico do Curso; articulação das atividades acadêmicas; e Avaliação Institucional.

Já na organização pedagógica, o agrupamento ocorre através da estrutura da Administração acadêmica; Projeto Pedagógico do Curso; e atividade acadêmica articulada ao ensino da graduação.

³²Sob o foco do Curso, em lugar da dimensão 'organização institucional' relevante para evidenciar aspectos referentes à estrutura e funcionamento da Instituição de Ensino Superior, ressalta-se a dimensão 'organização didático-pedagógica', cujas categorias analíticas e indicadores, buscam avaliar a administração acadêmica do curso: coordenação, organização técnico-administrativa, atenção aos discentes, proposta de concepção do curso em si, o currículo, sistema de avaliação, as atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação, participação dos discentes nas atividades acadêmicas, atividades de prática profissional, de estágio supervisionado e exigência de trabalho de conclusão de curso, projeto de autoavaliação contemplando as atividades de ensino e, quando existirem, também as da pesquisa e de extensão, sendo desejável o envolvimento dos alunos e professores, e abordando o acompanhamento planejado dos vários aspectos que envolvem a organização curricular e os eventuais pontos de estrangulamento a enfrentar.

A dimensão do corpo docente, por sua vez, organiza-se pela formação acadêmica e profissional; condições de trabalho; e atuação e desempenho acadêmico e profissional.

Por fim, a dimensão das instalações, apresenta-se organizada pelos grupos: instalações gerais; biblioteca; e instalações e laboratórios específicos.

Indicadores

São os desdobramentos das categorias de análise e também estão organizados, devido sua proximidade e interdependência.

Os Ciclos de Plano de Desenvolvimento Institucional na Unisul

As instituições de ensino superior catarinense, por serem instituições comunitárias, criadas por ato do poder público municipal e vinculadas, normativamente ao Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEE/SC, entendem, em parte, assim como o Conselho também entende, que elas não se subordinam às normas de “regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais do sistema federal de ensino” impostos pelo Governo Federal, através do Ministério da Educação, justamente por se tratar de instituições vinculadas ao sistema estadual, que tem a prerrogativa de legislar sobre o ensino superior em seu território. Desta forma, muitas instituições do Sistema, deixaram de adotar a metodologia do PDI, assim como deixaram de se submeter ao SINAES, realidades que gradativamente, como sinal aparente de negação ao sistema estadual e à autonomia universitária, foram se revertendo, uma a uma.

No caso específico da Unisul, dois ciclos de gestão institucional se caracterizam pela aplicação metodológica do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, como ferramenta de planejamento. O primeiro compreendeu o período entre 2005/2009. Em 2010, teve início o ciclo atual -PDI 2010/2014- observando-se, para este período, os dispositivos da Lei 5.773.

O objeto de estudo: categorias de análise entre o PDI 2005/2009 versus 2010/2014

Com a finalidade de possibilitar a análise comparativa entre o direcionador, o objetivo, as ações e as metas, nas diversas dimensões de abrangência desses dois ciclos de PDI, da Unisul, fez-se um recorte entre as dimensões atendidas pelos planos de desenvolvimento institucional, relacionando-as com as categorias estabelecidas de acordo com as hipóteses pretendidas para esta dissertação. Criou-se condições para análise mais precisa e focada nos tópicos considerados adequados ao estudo proposto: como o PDI se expressa na realidade da gestão acadêmica e se há avanços na caminhada para construir o novo, o que demonstrará um avanço e amadurecimento no modelo de gestão e nas práticas institucionais.

Elegeram-se quatro categorias de análise, com vistas a identificar nos ciclos de planejamento expressos nos PDIs 2005 e 2010, a organização política, didática e da gestão institucional em prol da formação para o desenvolvimento regional onde a Unisul está inserida e atua:

- a) Universidade – relaciona-se aos elementos estratégicos da concepção de universidade. Diz respeito ao Projeto de Universidade.
- b) Pesquisa e produção do conhecimento – Diz respeito ao agrupamento dos elementos estratégicos que dão consistência efetiva à ciência e à tecnologia. Caracteriza-se pela representação da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão.
- c) Planejamento e gestão – caracteriza-se pelo agrupamento dos elementos que estruturam a consistência ao suporte para implementação do projeto de universidade.
- d) Desenvolvimento regional – ações e metas expressas no PDI, que estendem o conhecimento produzido como possibilidade de intervenção sobre a realidade social na(s) região(ões) onde a Universidade está inserida e atua.

A análise será documental, precedida de constatações, observações e comentários relacionados à implementação dos dois planos.

Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2005/2009\

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2005/2009, desenvolveu-se sem uma diretriz específica, nem uma determinação de obrigatoriedade por parte do CEE/SC para desenvolvê-lo. Ele foi elaborado e implementado, seguindo metodologia própria, adequada para atender mais ao planejamento como instrumento de gestão, que às diretrizes de regulação federativa, ou avaliação institucional.

Pretendeu-se com este PDI 2005/2009, juntamente com o Encontro de Gestores de Gravatal:

[...]iniciar o processo para revisão da Missão, Valores e Visão, com o intuito de reequacionar e alinhar as respectivas declarações com a realidade atual da Instituição e de seu ambiente externo, regional, estadual, nacional face às grandes tendências e realidades da Educação no mundo. [...]. Neste contexto os campi e reitoria revisaram seus planos diretores, para atender as novas diretrizes estratégicas.” (UNISUL – Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI,2005/2009).

Tendo como premissa o planejamento estratégico 2005-2009, concebido “[...]a partir da participação de todas as comunidades da Universidade[...]”, foi dado, em gabinete, forma ao Plano de Desenvolvimento Institucional, pautado na premissa que:

[...]o crescimento vai gerar os recursos extras que potencializarão, em escala, a operação. [...] A Unisul, pode assegurar que este esse crescimento é sustentável financeiramente e organizacionalmente. [...]contudo, sua implementação requer uma priorização das estratégias e atividades.”. Desta forma, o processo de implementação, passou a ter a liderança direta do reitor e a coordenação das pró reitorias e das diretorias de campi, que pretendiam, a partir desta subordinação direta: “assegurar a criação das condições e ações necessárias para garantir a implementação da visão institucional 2013”. Neste contexto, seguiu-se a orientação expressa para: “[...]cuidadosamente considerar o nível proposto de atividades para uma iniciativa e demonstrar que esta pode ser sustentável. [...]também é preciso incorporar a sequência e o timing das iniciativas no sentido de planejar e priorizar. A meta anual e a alocação de recursos no processo orçamentário irá guiar a forma de priorização e avaliação [...] (Plano de Desenvolvimento Institucional 2005/2009, adaptado).

O PDI 2005/2009 foi se estruturando, assumindo seu formato definitivo, constituindo-se em nove agrupamentos. Deles é que se extraiu a conformidade com as quatro categorias pretendidas nesta dissertação:

- a) Apresentação
- b) Estrutura do Planejamento Estratégico

- c) Componentes Estratégicos
- d) Agenda da Reitoria
- e) Plano Diretor de Reitoria – PDR
- f) Plano Diretor de Campus – PDC
- g) Implementação, acompanhamento e controle do Planejamento Estratégico e dos Resultados
- h) Metas Institucionais
- i) Compromissos de Gestão

Estrutura do Planejamento Estratégico e Componentes Estratégicos

Nas dimensões “Estrutura do Planejamento Estratégico” e “Componentes Estratégicos” encontram-se os princípios primários que orientam não só a categoria universidade, mas todo o processo de planejamento, através dos parâmetros conceituais e estruturantes da Unisul.

O primeiro passo foi determinado pela agenda acadêmica da Instituição [...], foi a oportunidade estruturada para apresentar e comunicar a toda a comunidade de gestores universitários, a estrutura de trabalho da metodologia, seu calendário, o compromisso da alta administração e os produtos que deveriam ser produzidos, além da apresentação do primeiro produto já estruturado, a análise do ambiente externo, produzido pela equipe de planejamento [...], e a execução durante o evento da primeira atividade participativa e coletiva realizada pela comunidade de gestores da Universidade.

A proposta do programa de trabalho [...], considera o tratamento das questões a partir da instrumentalização das bases institucionais de suporte para o desenvolvimento do trabalho, que são constituídas pelo monitoramento do ambiente externo e interno, dos produtos produzidos nos ciclos de planejamento anteriores (1997-2001 e 2001-2005), das linhas mestras extraídas do documento da Unisul nos Próximos 40 anos e da Carta Compromisso I e II do Reitor³³, apresentadas nos processos eleitorais.

Na segunda etapa, é trabalhado o processo de planejamento estratégico em si, que é constituído do Encontro e Fórum dos Gestores, da proposição dos Planos Diretores de Campus e Reitoria, da revisão da Missão, Visão e Valores, da proposição dos direcionadores, objetivos e metas institucionais e da composição do Plano de Desenvolvimento Institucional. Como mecanismo de controle é apresentado o sistema de avaliação, controle e implementação, que consiste do Plano Global de

³³Carta Compromisso 1 e 2, foram as propostas eleitorais apresentadas pelos então candidatos à Reitoria da Unisul, professor Gerson Joner da Silveira e Sebastião Salésio Herdet, inicialmente em 1999 e posteriormente em 2004, para os dois mandatos subsequentes.

Projetos e Investimentos, do Painel Gestor e do mecanismo do Painel de Avaliação Institucional, [...]. (FERREIRA, 2005, p. 09).

Dessas dimensões desdobram-se os direcionadores e objetivos estratégicos (ações e metas), que se caracterizam como horizonte estratégico da instituição, a partir dos quais se estabelece um alinhamento aos elementos estratégicos (Missão, Visão, Valores).

Mas, afinal, o que é possível inferir a partir destes elementos estratégicos – Missão, Visão, e Valores – institucionalizados por Resolução 27/2005-19, de 13 setembro de 2005 (anexo 03), em relação à categoria Universidade?

Em relação a esses direcionadores, para esta dissertação, é possível inferir:

“O direcionador 1 – Educação inovadora, criativa e de qualidade, e seus objetivos estratégicos” - orienta-se plenamente para a categoria universidade. Vê-se, aí, a tentativa de se conceber uma Universidade como comunidade de pesquisadores. “Promover o ensino, a pesquisa e a extensão oferecidos de forma inovadora e flexível com vistas a formar um cidadão capaz de contribuir na construção de uma sociedade mais humana, em permanente sintonia com o avanço da ciência e da tecnologia”.

Entre os dez objetivos estratégicos relacionados a esse direcionador há um destaque especial à modalidade virtual como meio de transmissão. Por outro lado, não há indicação de alinhamento entre a pesquisa e as necessidades regionais, onde há inserção da universidade ou abrangência de atuação de seus egressos. Não há também, indicação entre os objetivos em relação à formação de pesquisadores e capacitação dos professores ou extensionistas. Neste sentido, quatro objetivos se destacam entre eles:

- a) “Inserir a pesquisa acadêmica, integrando-a com o ensino e a extensão, em todos os níveis”.
- b) “Fomentar a cultura da pesquisa e da produção do conhecimento científico, através da valorização da pesquisa avançada”. Integrar a pesquisa, em todos os níveis, ao processo de ensino e de extensão, conferindo-lhe qualidade de método e de resultados, capaz de fazê-la reconhecida em nível nacional.
- c) “Desenvolver instrumentos e meios que consolidem e fortaleçam práticas pedagógicas inovadoras e eficazes, especialmente ampliando a utilização de estratégias criativas e flexíveis e de recursos tecnológicos”.

- d) “Disponibilizar recursos de infraestrutura física, de acervo, e de tecnologia de informação, bem como outros equipamentos, adequados ao tipo de ensino, pesquisa e extensão preconizado”.

O “direcionador 2 – o aluno como foco essencial da Unisul” – parece se alinhar, de alguma forma, à categoria de planejamento e de gestão, mais restrito à gestão de ingresso e permanência. Por isso, não se dará maior destaque a ele. Por outro lado, chama atenção o fato de entre os objetivos não haver qualquer destaque de valorização ao mérito na formação fundamental e média para ingresso, ou de estímulo à permanência. Aliás, em relação à permanência, não há referências. “Construir com o aluno, um vínculo permanente que o integre aos objetivos e à vida da Universidade”. Para isso, oferecer-lhe como diferencial, uma formação educativa integral e permanentemente atualizada.

Dentre os quatro objetivos estratégicos, destaca-se, abaixo, o que mais chama a atenção:

“Ter em conta, no desempenho de qualquer função ou atividade, a necessidade de promover a permanência do aluno na Unisul, levando-o a concluir seu curso com sucesso, em função do ambiente e da qualidade do que lhe são oferecidos”.

No “direcionador 3 – Valorização da dimensão humana e profissional –“ observa-se em plenitude a categoria: planejamento e gestão. “Valorizar a dimensão humana e profissional dos funcionários da Unisul, em todos os níveis, integrando-os na vida da Universidade, comprometendo-os com seus valores e objetivos, fornecendo-lhes meios e oportunidades de contínuo aperfeiçoamento em seu desempenho profissional, quer seja no campo acadêmico, quer na gestão”.

O objetivo estratégico acima propõe a gestão humanizada para prática dos valores da Universidade, com desempenho acompanhado e avaliado, que estimule a motivação em condições e ambiente de trabalho adequado.

Chama atenção que há indicação para capacitação, mas não para a formação ou qualificação docente e de pesquisadores. Neste sentido, entre os objetivos destaca-se:

“Capacitar gestores, docentes e funcionários, considerando as necessidades específicas das áreas: acadêmica, administrativa e de gestão em geral”.

“Direcionador 4 – Fortalecimento dos relacionamentos – é a dimensão que atende à categoria do desenvolvimento regional”. No conjunto dos objetivos a ele vinculados, percebe-se a clara orientação à qualificação de alianças que permitam o incremento dos relacionamentos com os diversos agentes sociais. “Criar oportunidades e apoiar formas que viabilizem o fortalecimento dos relacionamentos internos entre docentes, gestores, funcionários e alunos, e, externos com o poder público, a comunidade, as empresas e demais instituições sociais”.

Dois, entre os três objetivos estratégicos merecem destaque:

- a) Incrementar o relacionamento entre a Universidade e as comunidades regionais, as empresas, o poder público, as instituições sociais, dentro de seus objetivos estratégicos.
- b) Fortalecer as parcerias atuais e identificar novas oportunidades estratégicas de parcerias e alianças, em nível nacional, ampliando os canais de intercâmbio do conhecimento, as experiências exitosas de gestão e a integração de alunos, docentes e servidores.

“Direcionador 5 – Gestão inovadora e integrada” - está contido na categoria planejamento e gestão, predestinando-se à orientação para subsidiar a descentralização e autonomia dos campi, de forma integrada entre os princípios da gestão administrativa e acadêmica.

Concentra-se no alinhamento entre os orientadores macroestratégicos e os elementos estratégicos, condição que permite a otimização da cadeia de valor com os processos:

Identificar, orientar e promover formas e instrumentos que promovam a gestão inovadora e integrada em todas as áreas e em todos os níveis no processo de desconcentração e regionalização dos Campi.

Entre os seis objetivos estratégicos, três se destacam. Um deles, em especial, chama atenção porque alerta para a implantação das UnAs (2005) que, muito embora tivessem conceito distinto nessa época, já vinham sendo tratadas como prioritárias, entre as estratégias. Isso, de alguma maneira, comprova a característica processual da prática de gestão planejada:

- a) “Implementar as UnAs, garantindo a integração e a otimização do processo de gestão acadêmica, envolvendo os aspectos acadêmicos, de infraestrutura e de recursos humanos”.
- b) “Assumir, na gestão acadêmica, a integração dos processos de ensino, pesquisa e extensão, considerados os princípios explicitados nos Projetos Pedagógicos dos cursos, no Projeto Pedagógico Institucional e nas estratégias da Universidade”.
- c) “Disponibilizar infraestrutura tecnológica, dando segurança à informação, à gestão estratégica e à operação”.

“Direcionador 6 – Foco em resultado - dentre as categorias propostas, esta se enquadra diretamente na que se relaciona ao planejamento e gestão”.

- a) “Definir as metas esperadas e acompanhar e avaliar os resultados obtidos sob os aspectos quantitativos e qualitativos, nos campos acadêmico, estratégico e administrativo, em todos os níveis e em todas as atividades estratégicas da Universidade”.

Criando condições para definir metas e monitorar os resultados no tempo sob a ótica de gestão, entre os quatro objetivos estratégicos relacionados a este direcionador, destacam-se três. Entre eles, o que trata sobre produção científica e intelectual, chama atenção, especialmente por não se vincular a metas de relevância científica, mas a indicadores de gestão (quantitativos), tanto que se trata em nível de universidade e não por área de conhecimento, ou linhas de pesquisa. Chama atenção também, em relação ao objetivo voltado ao ciclo de vida do produto, que mesmo sob a ótica de resultados, o que se espera monitorar como meta é a sustentabilidade, não indicando foco à relevância do conhecimento ou social.

- a) “Definir as metas esperadas e acompanhar e avaliar os resultados obtidos, sob os aspectos quantitativos e qualitativos, nos campos acadêmico, estratégico e administrativo, em todos os níveis e em todas as atividades estratégicas da Universidade”.
- b) “Avaliar o ciclo de vida e o portfólio de produtos e serviços dos Campi e dos Cursos, com vistas a buscar sua autossustentabilidade”.
- c) “Monitorar e divulgar os resultados da produção intelectual e científica da Universidade”.

“O direcionador 7 – Internacionalização da Universidade” – busca inserir a Unisul na comunidade internacional, contribuindo para o incremento das relações humanas e institucionais, transferindo seu conhecimento regional e sua visão de mundo, dessa forma, alinhando-se no processo global de construção da sociedade pós-tecnológica³⁴.

Enquadra-se na categoria pesquisa e produção do conhecimento. Na verdade, o direcionador se orienta à internacionalização, assumindo a Universidade como detentora da capacidade internacional de transferir conhecimento regional e sua visão de mundo, sem indicar a validação científica para reprodução desses conhecimentos, o que lhe agrega relevância nessa área de conhecimento, essencial para adquirir valor substancial que interesse à transferência científica, tanto é, que há um único objetivo para o direcionador, o que faz parecer que ele e o objetivo foram elencados para constar a atuação na dimensão da internacionalização.

“Globalizar a Universidade e sua ação intercambiando valores, culturas e conhecimento, propiciando a troca de experiências e a integração entre pessoas e instituições”.

³⁴ Trata-se em essência de proposta do Plano Estratégico Institucional da UNISUL pós-tecnológica, estrategicamente direcionado na perspectiva dos próximos 40 anos, elaborada para a Reitoria da Universidade, pelo consultor Osvaldo Della Giustina. Para o autor, de um lado, a proposta procurou adequar-se às mudanças já em andamento na Instituição, dentro da perspectiva do projeto UNISUL em movimento. De outro lado pretendeu expressar as definições contidas na Carta Compromisso do Reitor, no pronunciamento A UNISUL na Perspectiva dos próximos 40 anos, nas conclusões dos Fóruns de Gestores e na Missão, Valores e Visão da Instituição, como documentos fundamentais. O Plano se constitui, pois, num cenário de fundo, onde se situam os projetos estratégicos institucionalizados pela Agenda da Reitoria, da qual esse processo passa a ser parcela essencial e inspiradora, pelos Projetos Acadêmicos Institucionais pelos Planos Diretores dos Campi, e outros nele inseridos. O Plano, enfim, viabiliza a Visão da UNISUL, num período de curto prazo e permitindo num processo permanente, se construir a UNISUL pós-tecnológica, em sintonia contínua com os avanços da Ciência e da Tecnologia, como define sua Missão. É por isto que a proposta convida a pensar novos conceitos e situar uma nova lógica, lembrando o ensinamento de Einstein.

O objetivo parece distanciar-se, de alguma maneira, do espírito do direcionador, retirando-lhe consistência e relevância, pois restringe-se ao intercâmbio geral, sem focar nem qualificar área de conhecimento, mesmo que voltado ao desenvolvimento regional, apresentado no direcionador. Observa-se que o objetivo não se volta a linhas ou grupos de pesquisa, mas ao institucional.

Agenda da Reitoria

Nesta dimensão, concilia-se a visão da Reitoria para a Unisul, expressa para o horizonte temporal até 2013 – Resolução 27/2005-19. Desdobrados em planos e projetos, são organizados em planos diretores – de Reitoria e de Campus, com metas específicas. Entre os projetos priorizados para o ciclo 2005/2009 estão: Implantação do modelo acadêmico da Unisul do século XXI; Introdução do Sistema de Educação Permanente (SEP); Introdução da programação descentralizada das atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão); Verticalização de disciplinas ou módulos de educação presencial; Consolidação do Banco do Conhecimento para o provedor do conhecimento; e, Sistematização das fontes de alimentação da base de conhecimentos: Atividades acadêmicas programadas, conteúdo de software e hardware do sistema de EaD, sistematização do intercâmbio de conhecimento (convênios nacionais e internacionais).

Os planos apresentam-se em agrupamentos específicos. Um para as áreas que integram a Reitoria: Sistema Integrado de Gestão; Pró-Reitoria Acadêmica; e, Pró-Reitoria Administrativa, outro, para os Campi: Virtual; Grande Florianópolis; e Regional Sul.

Neles destacam-se, de acordo com as categorias elencadas para esta dissertação, os seguintes programas e projetos estratégicos:

Sistema Integrado de Comunicação

Sistema Integrado de Comunicação – fundamentalmente orientado para categoria de planejamento e gestão, mesmo incluindo entre as áreas que integram o Sistema Integrado de Comunicação, a Editora Universitária, pois as ações dela são visualizadas com foco de promoção institucional e mercadológica.

- a) Editoração de 12 publicações de coleção de estudantes e 93 publicações de livros, sem citação de vinculação destes a linhas ou grupos de pesquisa, Projeto Pedagógico Institucional, ou Projeto Pedagógico de Curso.
- b) Atualização, adequabilidade e unificação do Portal institucional, incluindo-se melhorias de usabilidade e acessibilidade, porém, sem indicar foco no Portal como ferramenta de acesso ao conhecimento.
- c) A TV e a rádio universitária da Unisul, focadas principalmente na captação, transmissão e edição, e expansão dos sinais. Por outro lado, não se percebe orientação de ações estratégicas para produção de programação de cunho acadêmico, ou vinculado à produção científica da Universidade.
- d) Hipermídia Unisul, focada na instalação do centro de tecnologia hipermídia e das estruturas e estações nos campi.

É interessante perceber que por esse conjunto de ações descritas, parece não haver outra opção de agrupamento para efeito desta dissertação, a não ser na categoria de planejamento e gestão. Vale destacar a inexistência de relação entre os objetivos apresentados, aqueles considerados mais relevantes em termos de ampliação da visibilidade do mérito e da excelência acadêmica, e a produção da comunidade universitária, embora, refiram-se a uma área de comunicação institucional, na qual a Editora da Universidade está incluída.

Plano Diretor da Pró-Reitoria Acadêmica

O Plano destinado à Pró-Reitoria Acadêmica engloba as atividades de ensino, de pesquisa, e de extensão, destacando-se mais pelo esforço de estruturação das condições de trabalho para implementação das ações, que pelos esforços de idealização de novos objetivos mais estruturantes, orientados a um novo posicionamento institucional mais consistente em termos acadêmicos.

Entende-se que, para efeitos desta dissertação, este plano e seus objetivos estão direcionados à categoria de planejamento e gestão, diferentemente do que se poderia esperar para uma área com as características acadêmicas na universidade.

Entre os objetivos para esta área, destacam-se:

- a) Proteu – Projeto de Tecnologia Educacional Unisul, de acordo com sua descrição, foca-se mais na disponibilidade dos equipamentos, que na produção conceitual e de metodologia para este relevante Projeto.
- b) Entre os projetos de recomendação para os mestrados e doutorado, e para o de excelência nos cursos lato sensu, chama atenção que as estratégias são distintas das prioridades dadas pelos órgãos governamentais da educação. Os objetivos estratégicos para recomendação dos mestrados e do doutorado focam-se nos aspectos físicos de estrutura e não no corpo docente ou na produção científica, itens que dariam, de fato, distinção acadêmica e científica aos programas de pós-graduação. Em relação à excelência no lato sensu, o foco do objetivo estratégico está no diagnóstico dos cursos oferecidos, através de seminário(s), e em aquisição de móveis e equipamentos.
- c) Em relação à pesquisa, o projeto estratégico elencado foi o gerenciamento da pesquisa, e, para ele, o objetivo, assim como nos demais, foi a estruturação, através da disponibilização de softwares de gestão – “Implantação de softwares de gestão de projetos e de work-flow”.

As características atribuídas aos objetivos e projetos estratégicos permitem que se alinhe o plano de gestão proposto para a área acadêmica à categoria de planejamento e gestão, o que vem a reforçar a percepção de que a direção executiva da Universidade, se dá, de fato, mais às características e imposições de mercado do que às expectativas de relevância científica e acadêmicas.

Plano Diretor da Pró-Reitoria Administrativa

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2005/2009, na dimensão do Plano Diretor da Pró-Reitoria Administrativa, tem suas características voltadas plenamente para a categoria de Planejamento e gestão, conforme era de se esperar. Nela, os objetivos e projetos, em geral, orientam-se para qualificação dos serviços prestados em suas diversas dimensões, além de subsidiar infraestrutura tecnológica que suporte a melhoria desses serviços e capacitar a qualificação dos recursos humanos para dar conta dos objetivos estratégicos.

Entre os direcionadores elencados no Plano da Pró-Reitoria Administrativa destacam-se, com seus principais objetivos e projetos:

- a) aprimoramento dos serviços de gestão financeira;
- b) implantação do orçamento inteligente;
- c) informatização do planejamento: incluindo-se entre os objetivos a escolha da ferramenta, entre os softwares: Project Server, Isosystem Projeto Web; e, promover a capacitação dos gestores;
- d) desenvolvimento de software de gestão do espaço físico: com objetivo principal de gerar alternativas de soluções para os pontos de estrangulamento identificados; sistematizar a coleta constante de informações acadêmicas e administrativas como potencial físico instalado, informações periódicas sobre o seu uso, ocupação de horários, utilização de espaços, disciplinas ofertadas, alunos matriculados;
- e) implementação do Projeto Guia II - Gestão do relacionamento com o cliente: destacando-se entre os objetivos a primeira campanha de retenção de alunos: matrícula 2006-1; implantação completa da primeira fase do Projeto: foco em retenção; implantação da segunda fase do Projeto: foco em captação; implantação da terceira fase do Projeto: foco em fidelização;
- f) bases de conhecimento estratégico: que tem como objetivo a identificação das iniciativas de armazenamento do conhecimento;
- g) ampliar o desenvolvimento do Projeto Documentar: foca-se fundamentalmente na sistematização eletrônica documental em nível dos registros de administração acadêmica, documentação administrativa e histórica institucional, permitindo a otimização e qualificação da guarda e localização;
- h) desenvolver os sistemas de tour virtual e terminais eletrônicos de pesquisa: trata-se de sistematizar, promocionalmente, através de ferramentas que proporcionem o tour virtual on-line entre os espaços físicos dos Campi, criando-se condições que facilitem a localização e deslocamento entre estes espaços.
- i) desenvolver o Portal de RH;
- j) programa de otimização de recursos renováveis: estabelece o foco estratégico para as preocupações com o meio e os recursos, em especial aqueles relacionados com os resíduos sólidos, o que caracteriza todos os objetivos listados como relevantes - Sistema de redução de consumo de energia

elétrica; Sistema de tratamento e resíduo de água; e Gestão de resíduos sólidos;

- k) programa de redução dos riscos de TI;
- l) implementar políticas de cargos e salários: o foco efetivo desse diretor está na elaboração dos quadros de lotação para o Plano de Cargos e Salários existentes, bem como o desenvolvimento de metodologias para implementação do sistema de avaliação do desempenho, pois entre os objetivos e projetos listados, todos se direcionam para essas atividades.
- m) plano de capacitação: entre os objetivos descritos, todos se relacionam à capacitação administrativa e de gestão, sem qualquer diretor ou citação para formação docente ou de pesquisador;
- n) desenvolver o programa de humanização: foco estratégico interessante em termos de relacionamento humano na organização, pois orienta-se integralmente em políticas de valorização e acolhida psicológica e de suporte, inclusive financeiro, para momentos de difícil convivência pelos quais podem passar os colaboradores da Universidade. Destaca-se, como exemplo: Criar Política de Desligamento; Criar Política de Adiantamento Salarial (Empréstimos); Criar Política de Apoio Emocional "perdas de parentes"; Ações Humanitárias para o colaborador com doenças graves; Criar Política de Preparação para aposentadoria;
- o) aprimoramento e institucionalização do Programa Qualidade de Vida: diretor que explora a tendência mundial das pessoas em buscar condições de vida com qualidade. Nele, destacam-se os objetivos de: espaços acadêmicos para vivência; promoção de atividades que estimulem a movimentação e alongamento: "pausa ativa"; e acessibilidade, o que o classifica como categoria de planejamento e gestão.
- p) desenvolvimento do Programa de identificação de potenciais: trata-se de desenvolver, como objetivo estratégico, de gestão por competências, o que é desejável em uma Universidade.

Plano Diretor dos Campi

Plano Diretor do Campus Virtual

O direcionador estratégico para o Campus Virtual da Unisul no Plano de Desenvolvimento Institucional 2005/2009 foca-se basicamente na expansão das ofertas e na estruturação física que dê suporte a essa expansão, aproveitando o ciclo de demanda e a fase de regulamentação relativa por parte do Governo Federal, o que põe este plano também na categoria de planejamento e gestão. Para esse Plano, foram traçados os seguintes objetivos estratégicos e projetos a serem implementados nesse período:

- a) novos cursos regulares e a distância: foca-se na expansão do portfólio com abertura de novos cursos, aproveitando o ciclo de expansão das demandas na modalidade virtual;
- b) criação de unidades de produção multimídia: objetivando basicamente a construção e viabilização de dois miniestúdios;
- c) expansão e consolidação tecnológica: trata-se da ampliação do parque tecnológico para dar suporte às atividades atuais e para a expansão prevista, bem como para qualificação das atividades com a inserção das novas mídias e tecnologias de aprendizagem - Aquisição servidor de streaming de vídeo; Aquisição servidor web; Aquisição HD's SCSI p/ RAID para servidor de arquivos; entre outras de menor relevância para esta dissertação;
- d) criação da universidade aberta do professor: trata-se do espaço físico, presencial, para o professor realizar o atendimento virtual ao aluno e dos laboratórios de tutoria;

Plano Diretor do Campus Regional Sul

No Plano Diretor do Campus Regional Sul, no âmbito do PDI 2005/2009, identifica-se, de alguma maneira, todas as dimensões da universidade sendo atendidas. Isso permite alinhar essa dimensão do PDI a todas as categorias de análise utilizadas para a presente dissertação. Destaca-se, a seguir, entre os objetivos, os projetos mais relevantes para esta dissertação e as categorias elencadas eles se relacionam.

- a) Ampliação e aprimoramento complementar de assistência pedagógica à comunidade universitária: alinhado à categoria universidade, foca-se em

assessor docentes para a utilização de recursos didático-pedagógicos e de métodos avaliativos; articular a discussão, geração e uso de tecnologias de ensino em sala de aula (PROTEU - Programa UNISUL de Tecnologia Educacional); acompanhamento e suporte pedagógico sistemático aos docentes e discentes; criar espaços de compartilhamento de experiências pedagógicas; planejar a integração das disciplinas intra e intercurso; identificar permanentemente acadêmicos portadores de necessidades especiais, para encaminhamento ao Programa de Acessibilidade; avaliar os PPs dos cursos para ajuste e compatibilização das ementas e conteúdo das disciplinas; estimular ações de capacitação para o empreendedorismo durante o curso; diagnosticar e implantar projetos de acompanhamento e intervenção para reduzir a evasão do acadêmico – a meta é reduzir 15%/ano; criar uma estrutura de apoio ao desenvolvimento e qualificação dos cursos de pós-graduação lato sensu a partir do Programa de Assistência Pedagógica (poderia se incluir como uma exceção ao alinhamento à categoria universidade, uma vez que se identifica, de alguma maneira, com a categoria planejamento e gestão, embora, se direcione à qualificação pedagógica dos cursos).

b) Modernização e adequação do portfólio de ofertas - alinhado à categoria planejamento e gestão, trata como objetivo estratégico o foco na demanda de mercado em detrimento do princípio social da oferta. De alguma maneira, demonstra o perfil mercantilista da Universidade. Neste objetivo, destacam-se os projetos:

- monitorar, acompanhar e avaliar periodicamente os cursos oferecidos nas Unidades e o mercado onde estão inseridos;
- sugerir criação, extinção e/ou transformação de cursos, propondo adequação de infraestrutura e de RH, para atingir plenamente as metas de ajustes da Instituição e o desenvolvimento planejado dos cursos em termos pedagógicos e administrativos;
- criar o conceito da Unidade de Araranguá, definindo o seu dimensionamento e o portfólio de cursos;
- criar o conceito da Unidade de Içara, definindo o seu dimensionamento e o portfólio de cursos;
- concluir avaliação de viabilidade funcional da Unidade de Imbituba, estabelecendo seu plano de ação;

- reposicionar estrategicamente o Colégio Dehon, concentrando suas atividades educacionais no Campus de Tubarão;
 - redefinir política de preços dos cursos com forte concorrência na região e com baixa demanda;
 - concluir análise de mercado e rever os Planos de Investimentos e os Projetos Pedagógicos para implantação dos novos Cursos de Graduação e Tecnólogos: Biologia Marinha, Medicina Veterinária, Tecnólogo em Música, Gerontologia, Artes, Engenharia da Produção;
 - viabilizar a oferta de 70 novos projetos de cursos, a partir de 2007, com crescimento de 10% ao ano;
 - viabilizar gradativamente a oferta de um Doutorado em Ciências da Linguagem em 2009, bem como a criação de mais três Mestrados, cujo objetivo é a recomendação da CAPES.
- c) Incrementação de disciplinas EAD nos cursos presenciais: alinhado à categoria de planejamento e gestão, o diretor se ocupa de focar na racionalidade econômica obtida com a oferta através da modalidade a distância para os alunos matriculados na modalidade presencial:
- Ampliar as matrículas dos alunos dos cursos presenciais nas disciplinas oferecidas na modalidade a distância. Meta - oferecer 50 disciplinas, atender 2.000 alunos, aumentando em 10% os matriculados no Campus, na modalidade a distância, até 2009.
- d) Instituto de tecnologia da Unisul – Regional Sul: caracteriza-se por um diretor alinhado à categoria de pesquisa e produção do conhecimento, focado em pesquisa aplicada. Destaca-se que a indicação “regional sul” já pressupõe que se pensava, a partir do Campus, em organizar estruturas multi campi. Destaca-se também que os objetivos estratégicos elencados para este diretor no Plano Diretor do Campus voltam-se efetivamente à estruturação, uma vez que a meta é instituir o Instituto. Além da estruturação física como condição para instalar o Instituto, destacam-se os seguintes objetivos estratégicos:
- implantar programa de manutenção e calibração de equipamentos;
 - certificar laboratórios e acreditar ensaios para pesquisa e prestação de serviços;

- disponibilizar espaço físico para atuação dos grupos de pesquisa e para implantação dos laboratórios de pesquisa.
- e) Criação do Fórum de pesquisa e pós-graduação das UnAs: alinha-se à categoria de análise de pesquisa e produção do conhecimento, proporcionando condições para consolidação das Unidades de Gestão Acadêmica – UnAs, através da estruturação da pesquisa, dos grupos de pesquisa e pesquisadores, por meio de linhas institucionalizadas. Entre os objetivos principais, alinhados a esta categoria, destacam-se:
- formalização da Câmara de Pesquisa nas UnAs; estabelecer arquitetura de relacionamento; definir os objetivos e funções na Câmara de Pesquisa alinhada às políticas institucionais;
 - definição de comissão de assessoramento (científico, jurídico e financeiro), considerando as políticas públicas (Capes, CNPq e outros);
 - diagnóstico dos pesquisadores, das linhas de pesquisa e dos projetos de pesquisa no Campus;
 - diagnosticar a produção científica nos cursos;
 - alinhamento da pesquisa e da pós-graduação com as políticas públicas da CAPES/CNPq, agências estaduais e outras;
 - participar com a ProAc na implantação e desenvolvimento de pós-graduação *stricto sensu*;
 - coordenação do processo de definição das linhas de pesquisa das UnAs;
 - editar revistas científicas e publicar livros, sob os critérios da CAPES, como resultado do ensino, pesquisa e extensão praticados nos cursos.
- f) Serviço Integrado de Saúde – Unisul SIS: trata-se de um serviço de extensão voltado exclusivamente ao atendimento público, através do serviço dos acadêmicos em atividades de aulas práticas e estágios. Por isso, alinhou-se esse direcionador à categoria de desenvolvimento regional, com os seguintes objetivos estratégicos:
- sensibilizar, elaborar, disseminar e validar a proposta para operacionalização da policlínica, de forma interdisciplinar, bem como reestruturar fluxos e definir territorialidade e processos (referência e contra-referência), etc.;
 - articular os serviços de saúde da Unisul com o Sistema Público de Saúde municipal, estadual e federal;

- implantar proposta de integração: rede de informação em saúde, reestruturação do espaço físico, redefinição e qualificação do RH;
 - implantar sistemática de serviço unificado da triagem e gestão operacional dos serviços de saúde à comunidade no Campus Regional Sul;
 - reavaliar a necessidade pedagógica de permanência do SAIS no Projeto Pedagógico do Curso de Enfermagem, a partir da implantação do Projeto SIS.
- g) Associabilidade do ensino, pesquisa e extensão, direcionador que integra as atividades essenciais do ensino, da pesquisa e da extensão, reforçando o conceito da indissociabilidade, alinhando-o, para efeitos desta dissertação, à categoria de universidade. Entre os objetivos estratégicos descritos neste direcionador, destacam-se com relevância:
- otimizar estrutura institucional de Pesquisa quanto a conceito, forma de apresentação, procedimento, critério para aprovação, avaliação e acompanhamento;
 - elaborar programas de participação anual do corpo docente e discente em eventos científicos para apresentação de trabalhos que integrem o ensino, a pesquisa e a extensão, aprimorando os critérios de apoio financeiro;
 - definir políticas e estabelecer critérios para elaboração e avaliação dos projetos de extensão, priorizando a interdisciplinaridade e a indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão, com participação das UnAs;
 - criar procedimentos para viabilizar a vinda de professor-visitante nos programas de Pós-Graduação, com o enfoque no credenciamento dos cursos;
 - criar, manter e atualizar constantemente o portfólio do Ensino, Pesquisa e Extensão no Campus, com divulgação em diferentes mídias;
 - desenvolver um programa que contemple a interação e a parceria com o mercado de trabalho, a fim de ampliar o potencial de empregabilidade do egresso;
 - implantar metodologias de ensino diversificadas, a exemplo das atividades de outdoor education;
 - promover e/ou sediar, no mínimo, quatro eventos científicos ao ano, com abrangência regional e nacional;

- identificar e viabilizar oportunidades de nivelamento aos alunos ingressantes que apresentem carência no conhecimento de conteúdos básicos;
 - confeccionar e distribuir Manuais dos Cursos a todos os docentes e discentes;
 - definir critérios conceituais e de viabilização da contratação do corpo docente em tempo integral nas congregações de curso, para avaliar a possibilidade de dois professores por Congregação/ano (2006);
 - estimular a promoção da internacionalização da Universidade, viabilizando a participação de 5 (2006/2007) e 10 (2008/2009) professores/técnicos em estágios semestrais no exterior/ano.
- h) Integração comunitária e desenvolvimento social: direcionador que se orienta à categoria de desenvolvimento regional. Esse direcionador alinha-se ao Projeto Pedagógico, ao definir as atividades de extensão pretendidas. Nesse sentido, assume maior relevância a meta do objetivo estratégico de reavaliar projetos e atividades de extensão comunitária a partir da relação entre a identificação do objetivo geral de cada curso, seu Projeto Pedagógico e suas estratégias de ação para integração do ensino com a comunidade.
- i) Modernização da infraestrutura e de ocupação física do Campus: direcionador orientado à categoria de planejamento e gestão. Tem seus objetivos voltados à estruturação da infraestrutura necessária para subsidiar as atividades previstas no Plano Diretor de Campus. Desperta atenção especial que o foco entre os diversos objetivos estratégicos deste direcionador voltem-se à consolidação dos projetos pedagógicos e condições de oferta dos cursos de graduação. Por outro lado, um conjunto de ações institucionais orientadas às melhorias de infraestrutura acadêmica estão previstas sem que se perceba o alinhamento delas aos projetos pedagógicos e planos de ensino. Ou seja, a infraestrutura que dá substância às condições de oferta está dissociada do processo de ensino e aprendizagem³⁵:
- garantir a substituição e atualização do Parque Tecnológico de informática na razão de 20% ao ano [...] (total 687 máquinas);

³⁵ A instalação com cobertura total dos campi, em 2007, da rede Wirelles, não foi acompanhada de uma revisão dos planos de ensino, fazendo-se com que se incluísse neles, atividades acadêmicas que dessem sentido pedagógico e uso acadêmico ao acesso à rede informatizada em todos os espaços acadêmicos.

- ampliar e ou substituir em 1/3 ao ano os equipamentos didático-pedagógicos necessários às metodologias de ensino em sala de aula;
 - adequar ergometricamente os espaços de atendimento nas bibliotecas e nos serviços em geral, [...] evitando o excesso de doenças profissionais por esforço repetitivo;
 - incrementar o acervo bibliográfico, definindo-se padrão de quantidade de obras para o adequado funcionamento dos serviços de empréstimo;
 - instalar pontos de rede nas salas de aula e bibliotecas e implantar sistema de rede sem fio para todo o campus;
 - atender a estrutura física mínima aprovada nos projetos pedagógicos e recomendada pelo MEC-CEE;
 - adequar a estrutura física dos laboratórios para credenciamento/certificação oficial;
 - implantar salas de videoconferência em Araranguá e em Içara;
 - adequar, em todos os espaços físicos existentes atualmente, as condições básicas de acessibilidade para os portadores de necessidades especiais, [...];
 - criar espaço de trabalho para professores;
 - gestão integrada: trata-se de viabilização de espaço físico que possibilite o atendimento integrado em um único local a todas as demandas de origem de administração acadêmica e de registros. Por isso, trata-se de um diretor voltado à categoria de planejamento e gestão, que tem os seguintes objetivos estratégicos elencados:
 - definir critério, padrão e tempo de atendimento aos alunos no SAIAC, bem como aprimorar o espaço físico destinado a isso.
 - desconcentrar as decisões gerenciais, a fim de promover a eficácia dos processos administrativos;
 - desenvolver e implantar projeto de gestão pela qualidade de atendimento à clientela interna e externa;
 - implantar sistemática de endomarketing, priorizando a comunicação de massa.
- j) Cultura e artes: diretor que se propõe ao resgate histórico e cultural de onde se insere a Universidade, mas também voltado aos aspectos culturais nacionais e internacionais. Trata-se de um diretor alinhado à

categoria de universidade, com objetivos estratégicos amplos em dimensão e mais bem definidos em termos de foco. Entre eles, destacam-se, de maneira especial, por sua relevância e amplitude: promover educação artística para a comunidade por meio de um acervo de artes e realização de eventos; documentar, através de imagens, a História, a Arte e a Cultura Regional, a partir da produção acadêmica da UNISUL; conhecer, validar, organizar e incentivar a expressão cultural e artística do corpo funcional, docente e discente do Campus Sul – descoberta de talentos; e viabilizar, no Campus, três eventos culturais e/ou artísticos do circuito nacional.

- k) Ampliação, modernização e atualização da biblioteca universitária: trata-se de um direcionador que dá consistência à categoria da pesquisa e produção do conhecimento em que se destaca um, entre todos os objetivos: criar banco de dados para monografias.

Plano Diretor Campus Regional da Grande Florianópolis

Este Plano Diretor apresenta-se mais orientado às categorias de planejamento e gestão, e à categoria de desenvolvimento regional, porém, àquelas com foco no mercado, especialmente como condição estruturante para subsidiar as demais categorias. Convém ressaltar que dentre as atuações regionais em que a Unisul está inserida, esta é a região com maior dinâmica de atuação de mercado, impulsionada por uma fortíssima concorrência direta, o que a impõe a dinâmicas de mercado mais fortes. Nessa linha, destacou-se para o PDI 2005/2009, os seguintes objetivos estratégicos e projetos, que se relacionam mais diretamente a esta dissertação:

- a) Programa Institucional de Integração comunitária: trata-se de uma dimensão de inserção regional através dos serviços potencializados pelos cursos existentes no Campus, interagir com a comunidade do entorno, além de explorar a atuação do potencial instalado entre alunos e professores, para que se leve cultura à região. Os programas Unisul comunidade; Unisul cultural; e Inclusão digital destacam-se entre os projetos elencados para este objetivo estratégico.

- b) Melhoria da Prestação de serviços: alinha-se à categoria de planejamento e gestão, destacando-se entre os objetivos: criação de grupos da qualidade; estrutura de protocolo acadêmico; e otimização dos processos e fluxos internos do Campus.
- c) Produtos e serviços oferecidos à comunidade: caracteriza-se pela organização das atividades do campus para prestação de serviços adicionais à comunidade. Portanto, alinha-se, em princípio, à categoria de planejamento e gestão, mas pode-se também alinhá-lo à categoria de desenvolvimento regional, simultaneamente.
- d) Consolidar as UnAs: trata-se, a exemplo do previsto no Plano Diretor do Campus Regional Sul, de um diretor com objetivo estratégico de agrupar as atividades dos cursos em área de conhecimento, facilitando a gestão. Nessa direção, alinha-se à categoria de planejamento e gestão. Destacam-se os seguintes objetivos:
- Instituto politécnico;
 - consolidação das UnA: tecnológica (UnATec); gestão; saúde e educação; comunicação e letras; e jurídica, filosófica e social;
 - novos cursos de graduação;
 - consolidar o lato sensu;
 - atualização tecnológica acadêmica;
 - consolidação física dos cursos em implantação;
 - Plano de Marketing para o Campus;
 - Acompanhamento do egresso.
 - atenção e apoio ao docente.
- e) Consolidação da UBS: diretor que organiza ações estratégicas para efetivação de um dos projetos de ocupação de espaço territorial na grande Florianópolis, além de instituir um conceito de educação vocacionada para a área de negócios. Embora se constitua em um diretor típico da categoria de planejamento e gestão, pode-se também classificá-lo na categoria de universidade, pois ao consolidar-se constituirá um conceito de educação. Para esse diretor, estabeleceu-se os seguintes objetivos:

- implantação do Curso de Administração e Negócios - focar até a formatura da primeira turma;
- implantação do Curso de Direito Empresarial e do Curso de Economia;
- implantação e aperfeiçoamento dos projetos pedagógicos da UBS;
- marketing e divulgação da UBS - inclui atividades não tradicionais de marketing como eventos, projeto de cultura e arte, livros, participação em feiras, e a funcionalidade do Conselho da UBS.

Metas institucionais 2005/2009

Outra dimensão dada ao Plano de Desenvolvimento Institucional 2005/2009 na Unisul foram as ações institucionais. Dez ações institucionais compuseram esse PDI:

- 1 – consolidar a posição de liderança qualitativa em Educação a distância (EAD), e implantar o Sistema de Educação Permanente (SEP), como estratégia de desenvolvimento do Provedor Global do Conhecimento (PGC);
- 2 – estar classificada entre as três melhores Universidades Catarinenses na Graduação e manter ou conquistar posições de liderança em outros estados;
- 3 – melhoria e expansão dos cursos de pós-graduação “stricto sensu”;
- 4 – consolidação da posição de liderança entre universidades catarinenses no segmento de pós-graduação “lato-sensu”;
- 5 – consolidar a pesquisa e a extensão acadêmicas como atividades indissociáveis do ensino, e a pesquisa avançada como geradora do conhecimento e reconhecida pela comunidade científica;
- 6 – dar sustentabilidade financeira a parcela de projetos acadêmicos de Pesquisa e Extensão integrados ao Ensino, e geração de sua atuossustentabilidade junto às comunidades;
- 7 – fortalecer o vínculo com o aluno, estabelecendo com ele – inclusive o aluno ingressante e os ex-alunos, um relacionamento permanente;
- 8 – promover o desenvolvimento humano e profissional;
- 9 – promover a internacionalização da Unisul, abrangendo o intercâmbio de cursos, alunos, e professores e parcerias no programa de virtualização da Universidade;
- 10 – Profissionalizar a gestão com foco em resultados.

As ações institucionais foram conceituadas e desdobradas em metas qualitativas e quantitativas a serem atingidas ao longo dos anos de 2006, 2007, e 2008, e, a elas, arbitrou-se indicadores correspondentes. (Anexo 04).

O que se pode inferir a partir das ações institucionais em relação aos conceitos estabelecidos, as metas fixadas e os indicadores arbitrados é que parece haver uma forte concentração delas em relação aos aspectos mercadológicos. “Número de alunos

matriculados”, “docentes capacitados para uso da metodologia”, “certificação de excelência”, “promover difusão da produção científica”, “incremento do número de alunos nos programas de intercâmbio”, “Contrato de Gestão” - constituem-se em algumas das ações e metas estabelecidas para o período.

Por outro lado, há algumas ações institucionais que se caracterizam por estarem mais alinhadas em direção a uma Universidade com maior consistência e relevância científica e acadêmica, tais como: “educação permanente”, “Provedor Global do Conhecimento”, “recomendação dos mestrados pela Capes”, “indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão como fator de qualidade”, enfim, há indicadores de qualificação das ações estratégicas da Universidade presentes no PDI.

Contrato de Gestão

A sistematização do Contrato de Gestão constitui-se em um instrumento balanceado de acompanhamento e controle gerencial do comportamento operacional dos gestores, em relação às metas a serem atingidas para alcançar os respectivos objetivos e direcionadores eleitos no Plano de Desenvolvimento Institucional 2005/2009, e desdobrados em Plano Anual de Trabalho.

Gerido através dos indicadores de desempenho agrupados nas perspectivas acadêmico; operacional; recursos humanos; e de mercado, apresentou-se através de uma ferramenta chamada Painel do Gestor. Lavall (2004), distingue “[...]ensinar é uma coisa, gerir é outra.” Pode-se afirmar que, neste caso, a distinção foi efetivada, e, por isso, essa dimensão do PDI alinha-se completamente à categoria de planejamento e gestão. São as características de instrumentos como este, que trazem a ferramenta adequada para possibilitar a descentralização das atividades e da decisão entre o gestor institucional e o gestor de campus, condicionante essencial para a universidade com modelo multicampi.

Neste ciclo do PDI, o Contrato de Gestão foi firmado para o Gabinete, Pró-Reitoria Acadêmica, Pró-Reitoria de Administração, Campus Virtual, Campus Grande Florianópolis e Campus Regional Sul. Ele constituiu-se de: objetivo; premissas; princípios – indicadores, conceitos que detalham os indicadores; metas; controle; premiação pelo cumprimento das metas.

Dentre as premissas para o desenvolvimento das ações, essenciais para manutenção do padrão e caracterização institucional, destacam-se o rigor da vinculação das ações à Missão, à Visão, aos Valores, aos direcionadores e aos objetivos estratégicos estabelecidos institucionalmente; o respeito às políticas, às diretrizes, aos regimentos, aos decretos e às normativas em vigor e derivadas da Reitoria da Universidade; e à proposta orçamentária aprovada pelos órgãos competentes.

Como princípios, o Contrato de Gestão, explicita, de forma estruturada e clara, os indicadores e metas a que o gestor se propõe realizar para fazer frente aos desafios enfrentados pela Universidade, para o respectivo ano.

Entre os indicadores eleitos para monitoramento do desempenho, fixou-se: margem de contribuição; limite de despesas operacionais; e limite de despesas com pessoal. Cada um destes indicadores recebeu conceituação própria, a fim de clarear a compreensão entre os limites, as ações e o alcance efetivo das metas propostas.

As metas acompanhadas, e, se necessário revisadas trimestralmente, constituem-se no alvo assumido pelo gestor como compromisso de cumprimento das ações estabelecidas. São consideradas metas os valores ajustados no sistema de custeio e no orçamento do respectivo Campus. Como há o estabelecimento de metas a serem atingidas, o instrumento prevê tanto a premiação quanto a intervenção, conforme a performance de aproximação do objetivo estabelecido. Quando atinge a meta, fica assegurada a premiação ao Campus, em aplicar, complementarmente, até 30% do ganho de produtividade auferido, em forma de investimento nos projetos e programas aprovados em seu Plano Diretor de Campus e Plano Anual de Trabalho. Por outro lado, o não atendimento das metas, implica a “intervenção” dos órgãos de Reitoria, para em conjunto com o dirigente do Campus, adotar as ações corretivas necessárias, a fim de viabilizar o atendimento das metas mínimas estipuladas.

O anexo 05 apresenta, sinteticamente, as metas estabelecidas no Contrato de Gestão 2006, para ilustração que caracteriza o alinhamento pleno desta dimensão do PDI à categoria de planejamento e gestão.

Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2010/2014

Já em um novo estágio de desenvolvimento organizacional, a Unisul passou a entender que deveria, sim, orientar-se pelas diretrizes nacionais estabelecidas para regulação e avaliação institucional, o que a coloca, juntamente com as demais instituições de ensino superior, em condições comparativas nos critérios de avaliação. Por isso, para o ciclo do PDI 2010/2014, e, em consonância com as diretrizes estabelecidas para a gestão 2009/2013, ela passou a se estruturar, no planejamento de suas atividades à luz do Decreto n. 5.773, Art. 16, de 9 de maio de 2006, que permite a adequação dos procedimentos de organização das atividades e ações institucionais, preparando-as à análise das funções de regulação, supervisão e avaliação, tanto internas quanto externas.

Ao longo de 2009, a comunidade universitária, de forma participativa, mobilizou-se em torno de seminários nos quais se atualizou os anseios institucionais e se estruturou o plano de ação para gestão. Desse processo, resultou o Plano de Gestão 2009/2013, a partir do qual desdobrou-se o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - projetado para o quinquênio 2010/2014.

Inspirado especialmente no Plano de Gestão 2009/2013, mas não só nele, o PDI alicerçou-se também no processo histórico-institucional, na Missão, Visão (2013), e Valores da Universidade, no Projeto Pedagógico Institucional 2003, no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2005/2009 e nos 28 Projetos Estratégicos realizados em 2007 e 2008.

Além dos norteadores internos, serviram de referência, no âmbito externo: o Censo Ensino Superior 2008, Parâmetros para o Plano Nacional de Educação – PNE 2020 e o estudo Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, tendências e cenários 2003/2025 e um amplo benchmarking³⁶ pelos planos de desenvolvimento de 26 instituições de ensino superior, públicas e privadas.

Ao sistematizar de acordo com princípios de objetividade, consistência, clareza e coerência as informações contidas no Plano de Gestão, organizou-se, metodologicamente, o alinhamento dos objetivos e dos direcionadores estratégicos. Eles apontam caminhos na direção do anseio maior da comunidade universitária: Qual Unisul queremos para o futuro?

³⁶Benchmarking – envolve identificar os processos de comparação de negócios entre as melhores organizações ou práticas, objetivando melhorias na aprendizagem para fazer as coisas melhor, mais rápido e mais barato. As dimensões são normalmente medida do tempo, qualidade e custo.

As ações elencadas a partir da metodologia utilizada, trouxeram respostas que apontam para uma Unisul com foco na educação permanente e na pesquisa aplicada, essências da educação consistente e de excelência para os tempos contemporâneos.

Com base nisso, coube às pró-reitorias arbitrar metas factíveis a serem perseguidas para o cumprimento de cada ação. Foram dando forma, naturalmente, à filosofia de trabalho, à missão a que se propõe a instituição, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, indicando, assim, a estrutura organizacional necessária, e as atividades acadêmicas que sustentam essas políticas pedagógicas.

Os cuidados dispensados ao longo de todo processo de construção do PDI, permitem identificar a exata dimensão da interferência que ele tem sobre a instituição, o que garante uma identidade institucional própria, reduzindo o grau de subjetividade dos critérios de análise das ações e avaliação dos índices de atingimento das metas.

Em um arcabouço organizado em três níveis hierárquicos: dimensões; categorias de análise; e indicadores, o PDI apresenta-se estruturado em dez dimensões específicas, que dão a ele uma consistência de percepção institucionalizada.

Através da dimensão dada aos diversos níveis, foca-se na qualidade do ensino, agregando dados e informações institucionais e dos cursos, subdividindo-as em três agrupamentos amplos:

- a) Organização institucional e pedagógica - focada no projeto global da Universidade, considerando-se a Missão, as ações institucionais propostas, a estrutura organizacional, órgãos colegiados, coordenações de curso, a gestão acadêmica e administrativa, os projetos pedagógicos, a relação entre as atividades acadêmicas e o ensino (investigações científicas, extensão e a prática profissional), o projeto de avaliação institucional, por fim, os processos de flexibilização ou inovação curricular.
- b) Corpo docente - as três categorias de análise permitem avaliar os docentes em relação à formação e qualificação, às condições de trabalho e de capacitação oferecidas e do desempenho deles nas atividades acadêmicas específicas e na gestão.
- c) Instalações – englobam as instalações gerais e específicas, as especiais, próprias ou de terceiros e as bibliotecas.

O nível hierárquico das categorias de análise desdobra-se em dimensões organizadas, cada uma delas, em outros três níveis, de acordo com características mais pertinentes aos processos futuros de análise e avaliação.

Por fim, o nível hierárquico dos indicadores desdobra-se com base nas categorias de análise e também estão organizados conforme sua proximidade e interdependência.

Complementando a constituição do Plano de Desenvolvimento Institucional, regido pelo Decreto 5730, Art. 6º, apresenta-se os dez eixos temáticos sobre os quais se desenvolveu, efetivamente, o PDI 2010/2014, da Unisul:

- I - Perfil institucional
- II - Projeto Pedagógico Institucional – PPI
- III - Implantação e desenvolvimento da IES e de cada um de seus cursos – Programa de abertura de cursos de graduação e sequencial
- IV - Implantação e desenvolvimento da instituição – Programa de abertura de cursos de pós-graduação e extensão
- V. Organização didático-pedagógica da instituição
- VI - Perfil do corpo docente e técnico-administrativo
- VII - Organização administrativa da IES
- VIII - Infraestrutura e instalações acadêmicas
- IX - Atendimento de pessoas com necessidades especiais
- X – Capacidade e sustentabilidade financeiras
- XI - Anexos

Em cada um dos eixos, estão desdobradas as ações elaboradas pela comunidade universitária nos seminários de elaboração do Plano de Gestão, e as metas arbitradas para execução das ações estabelecidas pelas respectivas Pró-Reitorias e diretorias de campus, complementando o Plano de Desenvolvimento Institucional 2010/2014, da Unisul.

Dimensão 1: Perfil institucional

A Unisul tem como função o ensino, a pesquisa e a extensão, integrando a este processo: a formação humana, científica e técnico-profissional da comunidade universitária que a compõe; a promoção da cultura; e a criação, o desenvolvimento e a difusão da tecnologia, prioritariamente da região em que está situada.

No Perfil Institucional, a Unisul apresenta novamente a convicção de se assumir como fundação pública municipal, ressaltando o direito privado e o comprometimento com o desenvolvimento regional, especialmente na região geográfica em que ela está inserida.

Nessa dimensão, destaca-se o eixo pelo conjunto de objetivos (bastante claros e concisos) e metas (praticamente todas quantificáveis), que respondem ao Plano de Gestão, na direção da Universidade pretendida pela comunidade universitária. Pela relevância dos objetivos e metas para a estratégia organizacional, percebe-se que elas se alinham a todas as categorias eleitas para análise nesta dissertação.

Metas institucionais 2010/2014

Essa dimensão do PDI 2010/2014 expressa, de forma mais efetiva, a transcrição das ações desejadas pela comunidade universitária nos seminários de planejamento para gestão 2009/2013, e que foram transformadas em ações institucionais para gestão, e, por isso, incorporadas ao PDI deste período.

Foram priorizadas as seguintes ações estratégicas, associadas aos respectivos direcionadores e objetivos (que se encontram em detalhes, desdobrados em metas específicas, no anexo 06) para a vigência deste PDI.

O que se percebe, aparentemente de forma distinta do PDI vigente no ciclo anterior, é que, neste, as ações se qualificam mais direcionadas à relevância acadêmica e científica, com número mais expressivo de metas voltadas à consistência das ações estratégicas de consolidação do Projeto de Universidade muito mais próxima de uma universidade como comunidade de pesquisa, que preconiza o ensino através da pesquisa.

Dimensão 2: Projeto Pedagógico Institucional – PPI

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) 2010 da Unisul foi desenvolvido com o PDI 2010/2014, ambos no âmbito do movimento de transformação e criação de um novo modelo de universidade para a Unisul. Para isso, a comunidade acadêmica empreendeu importante reflexão sobre os rumos da Universidade e procurou inseri-la no tempo e no espaço, indicando os fundamentos norteadores para a consolidação da Unisul com marca principal com foco na educação permanente e na pesquisa aplicada, essências da educação consistente e de excelência para os tempos contemporâneos. Como resultante desse processo, caracterizado, de alguma maneira, como uma releitura das origens e da evolução da

Universidade, percebe-se que se reafirmou o projeto de universidade que se deseja para a Unisul. Também parece deixar evidente que o foco institucional anterior, voltado para uma universidade orientada à gestão e ao mercado, volta-se, agora, para uma universidade de pesquisa, que orienta o ensino e a extensão, permitindo a oferta da educação ao longo da vida, o que reposiciona a Unisul e responde com maior objetividade à sua Missão Institucional.

Estruturada em blocos específicos: Inserção Regional; Princípios Filosóficos e Metodológicos; Organização Didático-pedagógica; Responsabilidade Social; e Políticas da Unisul – a base do PDI 2010/2014 - permite alinhá-lo, sem qualquer dúvida, às categorias de Universidade, em especial, e de pesquisa e produção do conhecimento, em geral.

Todos esses blocos estão alinhados à categoria Universidade, e, alguns também alinhados à categoria Pesquisa e Produção do Conhecimento, para efeitos desta dissertação:

Princípios filosóficos e metodológicos

O bloco Princípios filosóficos e metodológicos expressa os compromissos assumidos pela Unisul, ao longo de sua trajetória, ao mesmo tempo que se caracteriza como um espaço social de desenvolvimento humano, aproximando diferentes saberes e reconhecendo a multiplicidade cultural, o que permite enxergá-la num papel que vai além de levar seus produtos e serviços à sociedade. Ela reconhece que assim como os avanços tecnológicos, os ambientes de aprendizagem são premissas educacionais contemporâneas ao desenvolvimento humano, na mesma direção que propõe Chauí:

[...] universidade deixa de ser centro exclusivo de conhecimento, cultura, ciência e tecnologia. Como espaço vinculado à complexidade das relações sociais, a universidade se caracteriza como ação e prática social, tendo a sociedade como princípio e referência normativa e valorativa, por isso determinada, mas também determinante. (CHAUÍ, 2001, p. 147. IN PPI UNISUL 2010).

Neste contexto, faz-se necessário à comunidade universitária da Unisul compreender que o processo de aprendizagem se dá por meio de relações solidárias, nas quais prevalece a cooperação, inclusive em relação à ciência como disciplina, percebendo-se e reconhecendo-se sua dimensão social. É por isso que o compromisso da ciência se volta à relativização das fronteiras do conhecimento e compreensão de sua complexidade. Nesta lógica, parece factível afirmar que a formação universitária passa a compreender integralmente as pessoas como profissionais, cidadãos e indivíduos, alicerçando a formação nos fundamentos científico-tecnológicos e socioculturais que consolidam um “[...]itinerário

ocupacional humano”. Isso torna essencial o desenvolvimento de competências que aprimorem a capacidade de intervir de forma adequada, resolver eficazmente problemas, e criar oportunidades.

Os conhecimentos e esquemas cognitivos se ampliam, incluindo operações mentais, informações e representações da realidade e as experiências obtidas durante a formação. Em síntese, o conhecimento é um bem cultural que os seres humanos utilizam como referência na organização de suas vidas. Os conhecimentos assimilados se expressam através das competências pessoais, desenvolvê-las, implica o exercício do espírito crítico, dotando-o de eficácia para atitudes.

Torna-se, então, essencial reconhecer a universidade como um espaço apropriado ao pluralismo de ideias; um ambiente flexível organizacionalmente e nas formas múltiplas de possibilitar a construção do itinerário formativo de todos os alunos, incluindo-se o reconhecimento de saberes adquiridos fora dos ambientes acadêmicos.

Organização didático-pedagógica:

A organização didático-pedagógica da Unisul, alinhada à categoria Universidade, direciona-se à concepção de educação permanente, comprometendo-se com as condições que permitem trilhar os itinerários de uma trajetória ao longo da vida, em que a formação sociotécnica e os valores culturais e éticos são igualmente importantes para a atuação profissional e social e inscrevem os avanços da ciência e da tecnologia num contexto cognitivo e ético de preocupação com as responsabilidades decorrentes. (Projeto Pedagógico da Unisul, 2010, p. 39).

Ao contemplar pelo agrupamento lógico dos conteúdos a organização disciplinar, o currículo define as trajetórias acadêmicas possíveis. Por isso, ele deve possibilitar a flexibilização e mobilidade dos itinerários acadêmicos.

As estratégias didáticas escolhidas preconizam o ensino pela pesquisa e pela extensão, com o objetivo de promover no aluno, simultaneamente, o desenvolvimento técnico e científico, através de conteúdos nas dimensões humanas do pensar, do agir, e da leitura, interpretação e produção de textos, o que proporcionará autonomia e responsabilidade em relação à gestão da própria aprendizagem. Essa modelagem condiciona a organização didática e pedagógica institucional às: múltiplas formas de aprendizagem, para diferentes estágios de conhecimento; interdisciplinaridade e abordagem relacionais dos conteúdos; integração teoria e prática; e, desenvolvimento da capacidade para interpretar e solucionar problemas. Estabelece, assim, um canal permanente entre a academia e a sociedade na produção,

socialização e aplicação do conhecimento. É por isso que se pode perceber um alinhamento pleno entre a categoria Universidade e a categoria Desenvolvimento Regional.

É preciso criar espaços de aprendizagem que extrapolem o calendário acadêmico, a sala de aula, e induzam a novos contornos na relação professor-aluno, pois o processo de ensino-aprendizagem se diversifica e intensifica, ampliando o escopo do trabalho discente efetivo. Vê-se que, neste cenário, assegurar a acessibilidade, torna-se uma responsabilidade essencial à Unisul através de sua organização didático-pedagógica.

A pesquisa e a extensão passarão a ser os canais pelos quais professores e alunos ensinarão, aprenderão, e irão propor, além de aspectos puramente científicos ou filantrópicos, soluções à sociedade, que se configurará como um movimento integrado, participativo e humanizado entre a universidade e a comunidade. Mais uma vez o alinhamento pleno entre as categorias Universidade e Desenvolvimento Regional, se apresentam no âmbito do PDI 2010/2014.

Para dar conta de todos esses desafios preconizados na concepção do Projeto de Universidade que se pretende para a Unisul, estabelecidos no PDI, alguns aspectos da organização didático-pedagógica tornam-se essenciais. Entre eles, nesta dissertação, pela relevância e relação com o tema de estudo, destacam-se: atividades práticas e de estágio; possibilidades diferenciadas de integralização curricular; desenvolvimento de materiais pedagógicos adequados às diferentes formas de aprender; e incorporação de avanços tecnológicos no processo educativo.

Responsabilidade Social

O bloco alinha-se à categoria de Desenvolvimento Regional, compreendendo a função pública da universidade que transcende sua natureza jurídica, fruto do caráter ético-político desse processo. E no caso da Unisul, restabelecendo condicionantes de sua origem, compromissada com o envolvimento e promoção regional.

A responsabilidade social orienta-se no âmbito interno, em cooperação entre os princípios acadêmico-pedagógicos e de gestão, que se concentram nos cursos, como espaços de práticas sociais, de relações heterogêneas, capazes de superar a indiferença e a monetarização da vida humana, para imprimir um sentido de cidadania ao processo de formação, conciliando o mérito científico de sua produção, a sustentabilidade econômico-pedagógica da instituição e os valores políticos que sustentem a vida em sociedade. Em outra

dimensão, sustenta-se na assertiva de que práticas acadêmicas são também práticas sociais. A Universidade passa a pensar seus princípios internos integrados aos movimentos sociais, expressando, portanto, através das práticas, o compromisso com a educação como um bem social, condicionado como valor essencial de sua própria organização.

Políticas da Unisul

Entre as políticas de ensino, que se caracterizam pelo alinhamento à categoria Universidade, que orientam a instituição em todas as suas ações, na sustentabilidade e na articulação entre ensino, pesquisa e extensão, para efeito desta dissertação, destacam-se:

1. articular práticas e recursos entre os níveis e as modalidades de ensino [...];
2. incorporar mudanças advindas do contexto social, cultural, econômico, artístico e científico [...];
3. promover o movimento contínuo entre a produção, socialização e aplicação do conhecimento, [...];
4. [...];
5. promover a flexibilização curricular para [...] a diversificação dos percursos acadêmicos.

Políticas de pesquisa

As políticas de pesquisa, alinhadas à categoria Pesquisa e Produção do Conhecimento, põem-se como instrumento para qualificação do ensino, articulando os campos de saber. Destacam-se entre essas políticas:

1. consolidar a pesquisa científica como essencial à universidade e parte integrante e indissociável do processo de ensino e aprendizagem;
2. promover as áreas de pesquisa avançada [...];
3. promover a pesquisa aplicada nas áreas-foco [...] alinhada às demandas da sociedade;
4. aproximar a Unisul do setor produtivo, oferecendo a capacidade intelectual instalada para a busca de soluções inovadoras;
5. desenvolver estratégias de apoio [...], para a busca de fomento externo à pesquisa.

Políticas de extensão

As políticas de extensão estão alinhadas além da categoria Universidade, à categoria de Pesquisa e Produção do Conhecimento. Compreendem ações nas áreas de educação, cultura, meio ambiente, tecnologia, direitos humanos, esporte, trabalho, saúde e

comunicação, perpassadas pela integração comunitária. Por sua relevância, destacam-se nesta dissertação:

- 1.ampliar a relação da universidade com os demais contextos sociais, num processo dialógico e flexível de aproximação de diferentes saberes [...].
- 2.integrar a extensão no processo de ensino e aprendizagem como componente curricular [...];
- 3.fomentar iniciativas comunitárias sustentáveis que promovam o desenvolvimento regional [...];
- 4.assegurar a diversidade cultural no âmbito da universidade [...];
- 5.assegurar espaços para cultura, esporte e lazer, [...].

Políticas de gestão

As políticas de Gestão, alinhadas à categoria Planejamento e Gestão, têm relevância por suportarem as políticas de ensino, de pesquisa e de extensão, para que sejam efetivamente praticadas. Por isso ganham relevância, no âmbito desta dissertação:

- 1.valorizar as pessoas por meio da integração, da capacitação e do reconhecimento [...];
- 2.[...];
- 3.fortalecer processos de comunicação interna e externa, aprimorando o diálogo [...];
- 4.promover a gestão participativa, comprometendo as pessoas com os objetivos e princípios da instituição;
- 5.intensificar ações de captação e direcionamento de recursos para implementação das políticas [...], com sustentabilidade financeira.

Dimensão 3: Implantação e desenvolvimento da IES e seus cursos

Consta da programação para o Plano de Desenvolvimento Institucional 2010/2014: abertura de cursos, aumento de vagas, expansão territorial para atendimento virtual e adequações nas instalações físicas, o que caracteriza, com evidência, esta dimensão do PDI, alinhado à categoria de gestão. Porém, por não se tratar da essência desta dissertação, não se fará maiores comentários ou análises.

Percebe-se uma redução no ritmo de abertura de novos cursos, embora, para 2010, haja uma previsão para abertura de sete novos cursos, em nível de graduação e tecnólogo, nas modalidades presencial e virtual. Para os anos seguintes de vigência do PDI, a previsão é de

dois novos cursos para 2011, dois para 2012, três para 2013, e três para 2014. Por outro lado, em nível de sequencial, percebe-se nas projeções, uma forte tendência para incremento. Estão previstos quinze cursos para 2010 e, a partir daí, dez novos cursos devem ser abertos anualmente.

Dimensão 4: Implantação e desenvolvimento da instituição

Consta da programação para o período de vigência deste PDI a abertura de cursos de pós-graduação e de extensão em todas as modalidades, mas a exemplo da dimensão anterior, esta dimensão também não se alinha à essência do objeto de estudo para esta dissertação. Entretanto, chama atenção, além das projeções para novas ofertas, que é de manutenção dos níveis atuais, o fortíssimo direcionamento para o planejamento de ofertas integradas nas áreas de conhecimento, descaracterizando as ofertas clássicas atuais, por cursos orientados exclusivamente por profissões para o mercado.

Dimensão 5: Organização didático-pedagógico

No contexto do PDI 2010/2014, para atender as premissas conceituais e políticas estabelecidas no Projeto Pedagógico Institucional – PPI, consta que o cumprimento da Missão se dá através de uma estruturação funcional que prevê fóruns participativos de discussão, planejamento, execução e avaliação das políticas universitárias nos vários níveis e modalidades de ensino, respeitadas as competências de cada instância. Portanto, tratam-se de questões alinhadas à categoria Universidade. Nesta direção, destacam-se na estruturação da organização didático-pedagógica:

- a) na gestão pedagógica participativa;
- b) no planejamento integrado entre os cursos;
- c) na flexibilização da organização da administração acadêmica;

- d) na abordagem relacional e interdisciplinar dos conteúdos;
- e) na contextualização social das atividades acadêmicas; e
- f) na avaliação processual com fins de aprimoramento.

Em nível executivo, a organização didático-pedagógica das atividades de gestão acadêmica dos cursos nas áreas de conhecimento inclui a institucionalização das Unidades de Articulação Acadêmica – UnAs, instaladas em todos os Campi, com a principal função de articular, integrar e fortalecer as áreas de conhecimento e os campos de saber desenvolvidos na universidade. Estão instaladas atualmente quatro UnAs:

- a) UnA Ciências da Saúde e Bem-Estar Social;
- b) UnA Ciências Sociais, Direito, Negócios e Serviços;
- c) UnA Ciências da Produção, Construção e Agroindústria;
- d) UnA Ciências da Educação, Humanidades e Artes.

A interface das atividades acadêmicas, articuladas em áreas do conhecimento específicas e integradas às UnAs, e, através delas aos diversos níveis de ensino, ganham corpo estrutural na organização didático-pedagógica, que assegura a diversificação distinta de certificações. A associação entre ações acadêmicas planejadas e os meios institucionais para operá-las, se dá, de forma orgânica, através das pró-reitorias.

A partir dessa estruturação organizacional, a lógica participativa ocorre por meio de órgãos colegiados, em diversos fóruns, nos seguintes níveis: Conselho Universitário; Reitoria; Colegiado de Campus; Unidade de Articulação Acadêmica; Congregação de Curso; e Secção de Congregação de Curso³⁷.

Para atender as demandas impostas ao período de vigência deste planejamento e os objetivos definidos pelo PPI, as pró-reitorias estão assim constituídas e estruturadas: Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação; Pró-Reitoria de Extensão, Cultura, Esporte, e Integração Comunitária; Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Inovação Institucional; e Pró-Reitoria de Administração Acadêmica. Com atribuições específicas, as pró-reitorias se alinham, harmonizando-se conceitualmente em torno de temas essenciais ao modelo de educação permanente proposto para esse período.

³⁷Secção da Congregação de Curso é a representação colegiada do Curso oferecido em mais de um Campus ou Unidade, naquele espaço físico em que não está lotado o Coordenador do Curso, eleito para a função. No Campus ou Unidade onde funcionar uma Secção da Congregação, haverá um coordenador adjunto, designado pelo reitor, para exercer as atividades operacionais, locais, relativas ao funcionamento do Curso.

Dimensão 6: Perfil do corpo docente e técnico-administrativo

Alinhada à categoria de planejamento e gestão, a dimensão 6, destinada a definir o perfil dos profissionais que integram os quadros da Unisul, expressa-se, fundamentalmente no Plano de Cargos e Salários – PCS, Resolução 04/05, que será revisto ao longo da vigência deste PDI, com o objetivo de dar-lhe maior flexibilidade, proporcionando melhores condições à excelência na pesquisa aplicada e foco na educação permanente.

Pretende-se, fundamentá-lo no princípio da plurifuncionalidade, estimular a meritocracia, profissionalização e flexibilizar o trânsito entre as carreiras, docente, técnico-administrativa e executiva. Pretende-se que o acesso a todos os regimes de trabalho dependa do mérito, do tempo de serviço, do exercício plurifuncional, e da existência de vaga. Pretende-se também que o PCS permita a remuneração variável, sob a rubrica de prêmio, concedido através da produção acadêmico-científica ou por desempenho.

Com um quadro docente composto por 16,12% de doutores e 48,29% de mestres, mas que ainda mantém 13,76% de profissionais titulados em nível de graduação, para um efetivo de 49,76% destes docentes com contratos de trabalho em tempo integral³⁸, o objetivo neste PDI, embora não descrito como meta, parece que precisa ser o de qualificar melhor o foco da área de formação e de pesquisa entre os mestres e doutores, alinhando-os aos critérios de prioridade para transformação dos contratos em tempo integral.

Os docentes que integram o quadro funcional da Unisul, o fazem indistintamente nos diversos níveis e modalidades de ensino. Por isso, os editais de abertura de vaga dos processos seletivos para integrar o corpo docente, advêm das necessidades dos cursos, na implantação das respectivas disciplinas dos projetos pedagógicos. Pela especificidade, a atuação docente na modalidade virtual impõe uma capacitação específica que trabalha as competências e habilidades que o qualificam para esta modalidade de ensino.

Este conjunto de ações planejadas para execução na vigência deste PDI leva a perceber que, estruturalmente, do ponto de vista do planejamento e da gestão, o cumprimento dos objetivos de concepção e projeto de universidade, estabelecidos neste PDI, serão facilitados, de modo especial, pela sistematização de um programa específico para formação

³⁸Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2010/2014, a partir do Caderno de Gestão, com data base em abril de 2010. Conceitualmente, em nível gerencial, na Unisul, o docente com contrato de trabalho, semestral, superior a 30 horas/semanais, passa a ser classificado, para efeitos estatísticos, com dedicação em tempo integral.

continuada: Programa de Formação Permanente dos Colaboradores da Unisul (ProFoCo), que se caracteriza alinhado à categoria de Universidade.

O ProFoCo, constitui-se num espaço em que os colaboradores tanto percebem quanto viabilizam oportunidades de formação profissional, valorizando as ações de formação, no sentido de assegurar o compromisso com a qualidade dos seus cursos e serviços de ensino, pesquisa e extensão. Para dar conta dessa atribuição, as ações no ProFoCo são planejadas por um colegiado representativo das áreas, e estão organizadas por eixos: espaços de aprendizagem; técnico, político e filosófico; saúde do colaborador; e políticas institucionais.

Fica evidente que as ações do ProFoCo caracterizam-no como um espaço de profissionalização pedagógica continuada, orientado às diversas áreas do conhecimento, capaz de garantir uma prática profissional competente e comprometida com as premissas deste planejamento institucional.

Dimensão 7: Organização administrativa da IES

A estrutura organizacional da Unisul está definida no Estatuto Fundacional da Universidade, Título II; Capítulos I, II, III, IV e V.

A composição da estrutura administrativa insere o princípio participativo, através da representatividade dos órgãos colegiados, que assumem, nesta estrutura, papel deliberativo ou consultivo em diversos fóruns, nos seguintes níveis: Conselho Universitário; Reitoria; Colegiado de Campus; Unidade de Articulação Acadêmica; Congregação de Curso; e, Secção de Congregação de Curso. Entre os órgãos colegiados, o Conselho Universitário é o órgão máximo de representação e deliberação acadêmica que trata dos aspectos de planejamento, administração e normatização em matéria de ensino, de pesquisa e de extensão, constituindo-se, para este fim, por ocupantes dos cargos de gestão da universidade e por representantes eleitos ou indicados por seus pares.

É ao Conselho Universitário que compete a deliberação sobre as estratégias institucionais, entre elas, a responsabilidade de deliberar sobre a institucionalização das propostas de Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, para cada um dos respectivos ciclos, bem como, suas revisões anuais (Estatuto da Universidade, Capítulo II, Art. 8º II e XIII):

II – aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o quinquênio, bem como suas revisões anuais, o Plano Anual de Trabalho (PAT) e o Orçamento Anual para o exercício seguinte, remetendo-os ao referendo da Fundação UNISUL, até 30 de novembro do ano corrente;

XIII – aprovar o Relatório Anual de Atividades e a Prestação de Contas, encaminhando-os à apreciação da Fundação UNISUL, até 31 de março do exercício subsequente.

Analisando-se a estrutura implementada nos Campi, através dos cursos, percebe-se que é ali que se dá a efetiva dinâmica existencial da Universidade e assegura-se a implementação do Projeto de Universidade pretendido. Neste nível, a efetiva participação democrática ocorre através da representatividade em órgãos deliberativos e consultivos: Congregação do Curso; Secção da Congregação de Curso; e Colegiado de Campus, embora, seja o Conselho Universitário, o órgão máximo deliberativo da Universidade.

O Colegiado de Campus, constituído por todos os segmentos representativos da Universidade no âmbito do Campus, é o órgão consultivo e de assessoramento, em matéria de ensino, de pesquisa, de extensão e de administração universitária. Consiste, sem dúvida, no órgão de maior abrangência e relevância na dinâmica da participação efetiva da comunidade universitária. Ele se constitui em uma grande mesa de negociações, na qual se pratica a análise dos problemas de gestão acadêmica e se constrói as alternativas possíveis de solução, podendo-se, por isso, assegurar a plena coerência com a concepção de universidade, com o Projeto de Universidade, e com os planejamentos estabelecidos para cada ciclo institucional. Agora, com as novas regras eleitorais para coordenação de Curso, que permite o voto direto dos estudantes, assim como dos professores³⁹, o Colegiado de Campus, poderá assumir maior autonomia, e, com isso, maior relevância ainda.

A Congregação de Curso, classicamente assume, e, na estrutura prevista para Unisul não é diferente, um papel fundamental em relação à categoria de Pesquisa e Produção do Conhecimento, pois é no âmbito do Curso, que ocorrem as atribuições de: I - elaborar, alterar e reformular o Projeto Pedagógico do Curso a ela vinculado, observadas as determinações do Projeto Pedagógico Institucional, submetendo-o aos colegiados competentes; e II - planejar, promover, avaliar e qualificar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão em seu respectivo curso, observadas as diretrizes institucionais; [...], entre outras atribuições correlatas. (Art. 28 do Estatuto da Universidade).

³⁹A Coordenação do Curso é exercida por docente integrante do quadro de professores lotados para o Curso, eleito por voto direto dos docentes e estudantes que integram a Congregação. A apuração do processo eleitoral se dá por quociente eleitoral equivalente a 70% para os votos dos professores e 30% para os votos na urna dos estudantes.

Procedimentos de autoavaliação institucional

Para a Unisul, no contexto do PDI 2010/2014, é possível inferir que os procedimentos avaliativos, tanto em relação à avaliação do ensino-aprendizagem como em relação à avaliação institucional, focados nos processos, constituem-se no diagnóstico, análise, e em relatórios do ambiente externo e interno, que orientam ações acompanhadas por estudantes, professores e gestores, que visam identificar oportunidades e corrigir deficiências, onde os campi estão inseridos, proporcionando aprimoramentos constantes. Abrange, em diferentes níveis, as condições prévias para prospecção e investigação de conhecimentos, a regulação de processos, a autoavaliação e a conferência e certificação de resultados. Portanto, caracteriza-se pela intensificação da interação entre o planejamento e a avaliação que leva a ações mais consistentes com as metas traçadas. Neste sentido, esta ação se alinha à categoria de Planejamento e Gestão, embora, assegure as condições para que a categoria de Universidade dê-se com efetividade.

Procedimentos de atendimento ao acadêmico

No que diz respeito ao relacionamento acadêmico na Unisul, o PDI também apresenta objetivos significativos a serem perseguidos em relação ao fortalecimento do relacionamento entre aluno e Universidade; estabelecimento de uma Gestão relacional com ética e transparência; conhecimento e atendimento, com eficiência, das demandas de alunos em todo o seu ciclo de vida – futuro aluno, ingressante, intermediário, concluinte e o sempre aluno; e, intermediação, como facilitador, na melhoria dos processos acadêmicos e da comunicação. A premissa é que, atualmente, o aluno já tem a sua disposição um Serviço de Atenção Integral ao Acadêmico (SAIAC), cujo papel é interagir com o aluno no ambiente universitário, acolher os ingressantes, esclarecer dúvidas durante a vida acadêmica, além de encaminhar pedidos de registros, feitos presencialmente ou através do SAIAC on-line.

Entre os objetivos traçados para o PDI, promove-se alguns outros programas que darão mais consistência ao relacionamento acadêmico, entre eles: Programa de Orientação de Carreira⁴⁰; Políticas de Intercâmbio Internacional, Nacional, Regional, e Local⁴¹; Programa

⁴⁰Auxilia no processo de construção da identidade e no planejamento profissional, fornecendo instrumentos para desenvolver ações facilitadoras no que se refere à compreensão e à inserção no mercado de trabalho, através do aprimoramento das competências e visibilidade curricular de acordo com o perfil desejado.

de Integração e Apoio Pedagógico⁴²; Projeto de Aperfeiçoamento do Acadêmico Ingressante – PAACI⁴³; e Projeto Integração do acadêmico à Universidade⁴⁴.

Dimensão 8: Infraestrutura e instalações acadêmicas

Alinhada à dimensão de Planejamento e Gestão, torna-se essencial, uma vez que é pela infraestrutura disponível que se garante as condições físicas para atender os objetivos a serem perseguidos. E, no PDI 2010/2014, faz-se essencial uma nova dinâmica estruturante, flexível, aberta e contemporânea, pois passa-se a pensar todos os espaços no Campus, como espaços de aprendizagem. Os Campi da Unisul possuem 245.271 metros quadrados de áreas disponíveis, porém, não se percebe, descrito neste PDI, um pensamento com a dinâmica da abertura necessária ao atingimento das metas estabelecidas. Uma exceção é o Plano Diretor Físico do Campus Tubarão - PDF, institucionalizado em 2007, concebido na linha de abertura filosófica e política aqui pretendida.

A estruturação das bibliotecas (12), com uma política ousada de atualização e ampliação do acervo, garante o suprimento bibliográfico estabelecido nos planos de ensino. As bibliotecas estão integradas à rede nacional de comutação, ao Serviço Cooperativo de Acesso ao Documento (SCAD), às Redes: Brasileira de Biblioteca da Área de Psicologia (ReBAP), Interamericana de Conectividade de Bibliotecas Universitárias (RICBLU), Pergamum - Sistema Integrado de Bibliotecas, e Portal de Periódicos CAPES, além das 12 bases de dados on-line⁴⁵. Asseguram à comunidade universitária da Unisul, desde já, um amplo e irrestrito acesso ao conhecimento produzido, o que abre possibilidades de ampliação

⁴¹ Mobilidade acadêmica que permita a inserção, no âmbito da pesquisa, ensino e extensão. Atualmente existem 76 convênios, em 20 países. A meta na vigência deste PDI é orientá-los aos focos prioritários de pesquisa, qualificando-os.

⁴² Articula as áreas acadêmicas em nível das pró-reitorias e das gerências de ensino, pesquisa e extensão ampliando as possibilidades e ambiência de aprendizagem nos campi.

⁴³ Oportunizar ao acadêmico ingressante, atividades de estudo que o subsidie com conhecimentos relacionados aos conteúdos do ensino médio, essenciais ao acompanhamento das discussões em nível da graduação e que estejam articulados com a matriz curricular dos cursos escolhidos.

⁴⁴ Integra o aluno ao ambiente universitário, contribuindo para qualificar o processo de ensino e aprendizagem por meio da formação discente continuada.

⁴⁵ Abstracts in Social Gerontology; Academic OneFile; Business Source Complete; Family Studies Abstracts; GreenFILE; Medline; Portal de Periódicos CAPES; Regional business News; SaraivaJur; Science Direct; Scopus; The Scientific & Medical ART Imagebase.

da abrangência e atuação institucional. Por esse viés, juntamente com a metodologia adotada no PDF do Campus de Tubarão, caracteriza-se esta dimensão do PDI alinhada à categoria de Universidade.

Dimensão 9: Atendimento de pessoas com necessidades especiais

Dimensão alinhada à categoria de Planejamento e Gestão, mas também de Universidade. Caracteriza-se pela responsabilidade social que este objetivo, expresso em termos de meta no planejamento institucional representa, uma vez que se propõe a viabilizar condições igualitárias de convívio no meio acadêmico, com acesso ao ensino, à pesquisa, e à extensão aos alunos com necessidades especiais⁴⁶. Organizada em forma de Programa, a promoção à acessibilidade, privilegia o acesso ao conhecimento, aos ambientes físicos, e ao material pedagógico às pessoas portadoras de necessidades especiais, o que estabelece a identidade da Unisul em consonância com as premissas das políticas públicas de educação para todos, expressas, inclusive, no conceito de qualidade para educação superior, prevista no novo PNE 2020.

O Programa de Promoção à Acessibilidade, proposto no PDI 2010/2014, é composto por três objetivos específicos e quatorze diretrizes que lhe dão sustentação. Para efeito desta dissertação, julga-se adequado destacar, entre os objetivos específicos, as metas: 1 - Promover a inclusão [...], viabilizando, sobretudo, o acesso ao conhecimento, de forma igualitária; 2 - Promover superação de barreiras físicas, atitudinais, comunicacionais, informacionais e educacionais presentes nas atividades da UNISUL; e 3 – [...].

Dentre as 14 diretrizes que sustentam a constituição da Política para o Programa, assumem relevância destacada, para efeito desta dissertação: [...] identificação permanente da prevalência e da incidência de pessoas com deficiência e mobilidade reduzida; reelaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) de todos os Cursos, contemplando as adaptações curriculares de pequeno porte, específicas para cada tipo de deficiência ou mobilidade

⁴⁶Caracteriza-se necessidade especial: (a) por deficiência qualquer limitação física, motora, cognitiva ou sensorial permanente, ou, (b) por mobilidade reduzida, toda condição que restringe a capacidade funcional de movimento temporária da pessoa, como no caso da gestante ou idoso, entre outros. Ambos, por meta fixada para este PDI, receberão atenção e atendimento especial de acesso ao conhecimento na Unisul.

reduzida; planejamento de obras e de reformas do espaço físico de acordo com as normas técnicas e com a legislação adequada à acessibilidade das pessoas com deficiência física, visual e auditiva; aquisição e produção de tecnologias assistivas para apoiar nos trabalhos de promoção da acessibilidade; e [...] aquisição e elaboração gradativa de acervo bibliográfico para pessoas com deficiência visual e auditiva.

No âmbito das ações voltadas a este Programa, com base em 2009, já se beneficiam das ações inclusivas, aqui previstas, 147 estudantes com as mais diferentes necessidades especiais e intensidades, como mostra a figura abaixo.

Necessidades Especiais	Total
Deficiência Física	48
Baixa visão	36
Surdez	35
Cegueira	15
Dificuldades cognitiva/transtorno Mental	9
Paralisia Cerebral	2
Deficiência mental	1
Conduta Atípica	1
Total geral: 147 estudantes	

QUADRO 11 – Estudantes com necessidades especiais - 2009

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI (2010/2014)

Dimensão 10: Capacidade e sustentabilidade financeiras

Quatro estratégias destacam-se no Plano de Desenvolvimento Institucional 2010/2014 em relação à capacidade e sustentabilidade financeira que, para efeito desta dissertação, alinha-se à categoria de Planejamento e Gestão, e ganha relevância, uma vez que aponta para a factibilidade de execução das ações aqui planejadas. São elas:

- a) Incremento na otimização dos cursos e alunos, através da estratégia de oferta por área de conhecimento, e da multiplicação e modernização das mídias na modalidade virtual de ensino.
- b) Redução da dependência orçamentária institucional das receitas provenientes da graduação, através da ampliação das fontes de financiamento externos, tanto para o financiamento da pesquisa e desenvolvimento, como para financiamento e promoção dos projetos institucionais.
- c) Otimização da planta instalada, adequando a sustentabilidade ao modelo e projetos vigentes, mas ao mesmo tempo, gerando os recursos financeiros necessários para subsidiar o desenvolvimento e a implementação do novo modelo de universidade proposto: educação permanente e excelência na pesquisa.

Dentre as estratégias traçadas para viabilizar a implementação do PDI, em nível tático, está também a alteração do perfil da dívida contraída, atuando na prospecção de parceiros que permitam transformá-la em um compromisso alongado.

A evolução do número de alunos, neste cenário, é fundamental, uma vez que o censo vem indicando uma estabilização nas curvas de demanda e, por efeito da crescente concorrência, o declínio no preenchimento das vagas iniciais em praticamente todos os cursos vem sendo percebido, o que instabiliza qualquer projeção de expansão no número de ingressantes⁴⁷. Para a Unisul, como visto no PDI e transcrito através de pesquisas para esta dissertação, o objetivo estratégico é estabilizar a expansão do número de cursos, qualificando-os. Quanto à otimização de recursos para viabilizar as ações previstas no PDI 2010/2014, deverá originar-se em fontes relacionadas à otimização dos recursos atuais e em novos recursos externos, orientados para a pesquisa e para o financiamento dos projetos institucionais.

O incremento das receitas provenientes da implementação das ações previstas pela Agência de Gestão, Desenvolvimento Científico e Inovação Tecnológica – Agetec e pelo Escritório de Promoção Institucional, embora significativas, não chegam a representar um volume orçamentário expressivo. Maturado, o processo de implementação da Agetec prevê, para 2014, uma geração anual de recursos na ordem de R\$ 39.062.500,00 (trinta e nove

⁴⁷ Números do Censo 2008 e 2009, projeções para os índices previstos no Censo 2010 e estudos especializados, entre outros realizados pela Hopper, CM, e Lobo Associados têm apontado uma estabilização nos ingressos na modalidade presencial (aproximados a 0,7%), e estabilizados, mas fortemente declinantes em relação a anos anteriores para a modalidade a distância (próximos dos 13,7%).

milhões, sessenta e dois mil, e quinhentos reais) anuais, incluindo-se os recursos gerados pela captação de pesquisa e desenvolvimento e a geração de serviços tecnológicos. No Escritório de Promoção Institucional, para 2014, prevê-se uma geração de caixa na ordem de R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais).

Considerando-se que ambas ações estratégicas, ao lado do incremento de alunos na modalidade virtual, representarão o efetivo incremento das receitas, a Unisul terá, apenas proveniente da Agetec e do Escritório de Promoção Institucional, uma representatividade de cerca de 20% do orçamento total da Universidade. Ou seja, insuficiente para reduzir efetivamente a dependência orçamentária das receitas geradas pelo ensino.

Destarte, é possível afirmar que as metas, na dimensão da sustentabilidade econômica e financeira, estabelecidas no PDI para 2014, dar-se-ão, substancialmente, através das ações de otimização da planta instalada, o que viabilizará em parte o implemento dos direcionadores, objetivos, ações e metas institucionais previstas nas demais dimensões do Plano de Desenvolvimento Institucional para o período 2010/2014.

TABELA SÍNTESE DE OBJETIVOS E METAS					
Grupo	Objetivo	Metas			
		Abril de 2010	Outubro de 2010	Abril de 2011	Outubro de 2011
Centros de Custo	Reduzir seus custos em 15% até 2011	-3%	-7%	-12%	-15%
Centros de Lucro Deficitários	Obter Margem de Contribuição de no mínimo 25% até 2011	MC igual ou menor que -17%	MC igual ou menor que -3%	MC igual ou maior que 14%	MC igual ou maior que 25%
Centros de Lucro Intermediários	Obter Margem de Contribuição de no mínimo 36% até 2011	MC igual ou maior que 30%	MC igual ou maior que 32%	MC igual ou maior que 34%	MC igual ou maior que 36%
Centros de Lucro Superavitários	Obter Margem de Contribuição de 2009 + FCO em 100%	Obter Margem de Contribuição de 2009 + FCO em 25%	Obter Margem de Contribuição de 2009 + FCO em 50%	Obter Margem de Contribuição de 2009 + FCO em 75%	Obter Margem de Contribuição de 2009 + FCO em 100%

QUADRO 12 – Metas estabelecidas para otimização da planta instalada.

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (2010/2014)

7 CONCLUSÃO

Os resultados dos estudos expressos nesta dissertação consolidam o entendimento de que só se constrói conhecimento estabelecendo relações. Por outro lado, defronta-se com o arcabouço legal da educação superior brasileira, especialmente dos parâmetros mais atuais, expressos no SINAES e no Plano Nacional de Educação 2011/2020, dos quais se infere que um dos pressupostos fundamentais para a educação superior no Brasil passa a ser a práxis. Esta deve preparar o aluno para acompanhar as mudanças e controlar os efeitos da incerteza crescente, comuns na contemporaneidade. Nela, o projeto pedagógico e a organização curricular da instituição de ensino superior, que se propõe a viver e a fazer sua história, sujeitam-se a mudanças influenciadas pelas partes envolvidas nesse amplo processo.

A ampliação do acesso ao ensino superior aos diversos níveis e em variadas modalidades vem impondo à academia uma movimentação intensa - investigando, registrando e respaldando teoricamente sua interação nos processos sociais - entre ela e a comunidade onde está inserida. Os espaços e ambientes acadêmicos são alterados, transformados, ampliados, passando, então, a constituir parte integrante da concepção da universidade, o que leva a uma transformação substancial dos espaços e dos ambientes de aprendizagem, espelhando os resultados das intervenções e inter-relações sociais.

Assim como as concepções de universidade são particularizadas, as suas funções divergem no sentido de atender aos aspectos educativos, que emergem das necessidades locais e regionais, mas sem perder de vista um Projeto de Nação que, de certo modo, irá delinear e dar forma ao Projeto de Universidade ideal, para a comunidade regional onde ela se insere. É nesta perspectiva que se inclui a possibilidade do novo. Mas, afinal, o que é o novo, se não, a releitura das origens, do processo histórico e da inserção da educação nos movimentos sociais, ambos em plena e permanente assimilação? Daí, a complexidade na diversidade da tarefa da educação superior.

A possibilidade de formação profissional em nível superior com horizontes mais ampliados e do cidadão apto a atuar nos processos sociais, criando alternativas para enfrentar as problemáticas que emergem no mundo contemporâneo é uma das funções desse nível de ensino. Essa função deriva da superação das práticas vigentes, com a rigidez dos currículos mínimos, em cursos estruturados muito mais na dimensão corporativa das profissões do que nas perspectivas do contexto científico-histórico das áreas de conhecimento, do atendimento às demandas existentes e da indicação de novas demandas mais adequadas à sociedade.

É neste contexto que a graduação passa a ser vista exclusivamente como etapa inicial da formação superior, na qual se constrói a base para o permanente e necessário processo de educação continuada. As reformas dos projetos pedagógicos resultam da construção, cada vez mais coletiva, com intervenientes internos e externos, que partem da flexibilidade no modo de observar as transformações ocorridas nas diferentes fronteiras das ciências, na formação integral que possibilite a compreensão das relações de trabalho, de alternativas sociopolíticas de transformação da sociedade, de questões de fundo relacionadas ao meio ambiente e à saúde. Também na perspectiva de construção de uma sociedade sustentável, princípio que se incorpora como atividades complementares em relação ao eixo fundamental do currículo. Trata-se, enfim, da interdisciplinaridade, da predominância da formação sobre a informação, da integração e produção de atividades educativas de natureza científica que associem a pesquisa, o ensino e a extensão, promovendo a efetiva indissociabilidade, que só se atinge através da articulação entre a teoria e a prática.

Nesse novo posicionamento da educação, a avaliação institucional é que orienta a adequação dos espaços e da infraestrutura para atender as exigências de melhoria e de expansão das atividades institucionais, ao observar princípios de valorização dos recursos humanos da instituição. Orienta também a ampliação e a otimização dos recursos operacionais com vistas na melhoria dos padrões de eficiência, simplificação e celeridade dos procedimentos operacionais, pois somente esta prática garantirá o envolvimento e o impulsionamento da participação da comunidade acadêmica no processo de avaliação institucional.

Passa-se, então, a entender a necessidade de uma cultura avaliativa centrada no currículo, na prática docente, nos serviços, no perfil do egresso, nas demandas sociais, e nas necessidades do mercado de trabalho, resultantes da reflexão crítica sobre as ações desenvolvidas na Instituição. Trata-se de reconhecer limitações e potencialidades institucionais avaliadas, o que a leva, naturalmente, a um aperfeiçoamento de suas funções de ensino, de pesquisa, de extensão e da gestão necessária à organização e à administração de um projeto de universidade em sua inserção social.

Para isso, torna-se imperiosa a adequação plena e flexível do planejamento institucional materializado em instrumentos de gestão que alinhem os direcionadores, os objetivos, as ações e as metas estratégicas à concretização da concepção e das funções da universidade, as quais devem atender as expectativas sociais de promoção e do desenvolvimento da região onde ela se insere, mais do que os interesses comerciais ou de manutenção das atividades administrativas da universidade.

Este estudo permite ao seu autor afirmar que a Avaliação Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tornam-se instrumentos essenciais de orientação à tomada de decisões na universidade, o que a recoloca em posição social privilegiada, pois materializa, através das ações planejadas, o cumprimento do seu papel de promover a formação para o impulsionamento do desenvolvimento regional, por meio da interação social.

Percebe-se que há de se estabelecer, nacionalmente, um sistema de educação superior, com padrões de desenvolvimento que assegurem a soberania nacional através da formação e da qualificação de mão de obra para o trabalho, mas também para a ciência e a tecnologia. Trata-se de um sistema que dê conta de impulsionar o desenvolvimento e a inovação tecnológica do País, a partir das características e particularidades regionalizadas.

Essa flexibilidade, que contrapõe os opostos em um diálogo de consenso, se inserida adequadamente nos PDIs e considerada pelas comissões de especialistas, durante os processos de autorização e de renovação institucional e de cursos, por certo, haverá de transformar-se em uma significativa contribuição das instituições de ensino superior ao desenvolvimento do país.

No âmbito da Unisul, acredita-se que o modelo de educação permanente que vem sendo desenhado, pode ser, de fato, uma grande contribuição ao atual modelo de universidade.

O efeito imediato dar-se-á por uma significativa ampliação no portfólio de possibilidades formativas, que se expandem além da formação tradicional e em nível de graduação. Maiores exigências, diversificação e consistência do conteúdo tratado em aula, em especial por conta da integração dos tradicionais cursos em áreas de saber, e, portanto, efetivamente, com a disseminação das práticas de interdisciplinaridade. Saberes adquiridos ao longo da vida passam, assim, a integrar o processo de aprendizagem. O foco de gestão do portfólio deixa, por isso, de ser a demanda e passa a ser a oferta sob o argumento de que o leque de ofertas precisa ser ampliado, em termos de possibilidades formativas diversificadas.

O professor assume um novo e distinto papel no processo ensino/aprendizagem, que vai além da indicação das fontes de conhecimento. O professor deixa de ser o detentor exclusivo e soberano do conhecimento, ou animador da aula, passando a ser o "indutor" do conhecimento. Em virtude do novo papel a ser desempenhado, a relação professor/aluno se altera, ocupando uma relação efetiva – e afetiva.

Por tudo isso, torna-se evidente que a aula em sala, como ocorre, hoje, deixará de existir. A "aula" irá obrigatoriamente transpor o espaço físico e o tempo. Mas, para que essa transformação aconteça, deve haver outras transformações, a transformação das relações de

trabalho entre professor X instituição de ensino, e também das relações contratuais entre esses agentes (instituição, professor e aluno).

O planejamento, através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como premissa para regulação, credenciamento, e avaliação institucional e dos cursos será essencial para materialização da organização política, didática e de gestão, ajustadas às funções e à concepção da Universidade, alinhadas e alinhando a Unisul às tendências contemporâneas da sociedade.

As atuais intenções e discursos institucionais da Unisul estão em linha com essa tendência. Resta, agora, assegurar o efetivo investimento prioritário e inadiável às ações estratégicas eleitas como prioritárias. Isso ocorrerá pela efetiva materialização das ações e metas estabelecidas nos respectivos ciclos dos Planos de Desenvolvimento Institucional, pois observou-se, em relação aos períodos e aos eventos críticos descritos nas considerações teóricas e metodológicas, a ausência de marcas da integração entre essas ações e o atendimento das demandas necessárias para consolidar os processos previstos nos projetos pedagógico, institucional ou dos cursos. Por outro lado, especialmente, em relação à adoção do Plano de Desenvolvimento Institucional como instrumento de planejamento, pelo segundo ciclo consecutivo (PDI 2010/2014), há indicação de avanços na qualificação das atividades institucionais focadas no acadêmico e no pedagógico.

Ao se comparar os ciclos dos Planos de Desenvolvimento Institucional - PDIs 2005/2009 e 2010/2014 - fica evidente que há um deslocamento substancial de foco estratégico entre eles. Nas categorias de análise elencadas para esta pesquisa, percebe-se um deslocamento substancial do foco estratégico das categorias de gestão e mercado (mercantilista), fortemente marcados no ciclo 2005/2009, para os aspectos das categorias acadêmico e científico (sociais), marca forte no ciclo 2010/2014. Como este último ciclo ainda está em curso, há necessidade de acompanhar sua execução para que se possa constatar sua efetiva implementação.

Ao cruzar ações e metas, nas diferentes dimensões e distintas áreas, constata-se um certo desalinhamento entre elas e os respectivos direcionadores e objetivos estratégicos, o que leva, de alguma maneira, a uma dissociação, e, conseqüentemente, a distorções conceituais, distintas da concepção da universidade que se pretende para a Unisul. Isso é negativo quando visto sob o ângulo de que a organização precisa ser gerida de forma una, alinhada em todos seus segmentos, e em ritmos síncronos, otimizando, assim, esforços e recursos que privilegiem o que é estratégico.

Na dimensão orientada à organização administrativa, identifica-se objetivos e ações em relação à flexibilização dos modelos remuneratórios da força de trabalho (PCS), e, ao fortalecimento da capacitação para o trabalho acadêmico (ProFoCo). Entretanto, não se observa ações ou metas para qualificação do corpo docente, especialmente em relação aos doutores para as áreas prioritárias de pesquisa, que permitam priorizar os recursos para investimentos, inclusive para incremento do quadro de pessoal em tempo integral, uma vez que, no plano estratégico, a Unisul se propõe a adotar um modelo de universidade de pesquisa, que fará da pesquisa a base para o ensino e a extensão. Outro destaque, é que a flexibilização dos modelos remuneratórios propostos orientar-se-á por princípios meritocráticos, o que significa estar mais orientado aos registros burocráticos dos títulos que à efetiva relevância da atuação científica e acadêmica. O que se percebe como eminente é a necessidade de criar estímulos à atração e à manutenção de cérebros qualificados e orientados ao desenvolvimento da ciência e à produção científica, especialmente, nas áreas de competência e excelência instaladas em linha com o Projeto de Universidade para a Unisul.

No que diz respeito à priorização de recursos financeiros direcionados para as atividades eleitas como prioritárias, não se observou, no decorrer deste estudo, critérios para priorizar-lhes recursos, o que dispersa o foco e os investimentos disponíveis. Essa ausência permite inferir que há recursos financeiros para tudo que se deseja e planejou, como se eles fossem ilimitados. Isso afasta, de certa maneira, a celeridade das ações e metas estratégicas previstas nos ciclos de PDI, em relação ao que acaba de fato sendo realizado.

Quanto aos princípios democráticos e práticas participativas na Unisul, observou-se que vem sendo implementado um modelo de participação representativa, através de colegiados estruturalmente formados. A experiência vivida pelo pesquisador, por meio de sua participação nos Colegiados de Gestão, na Congregação de Curso, e na Secção de Congregação, além, evidentemente do Conselho Universitário, possibilita-lhe afirmar que este modelo é interessante, desde que levado à exaustão por seus integrantes em suas funções de representatividade setorial. Uma característica que torna o modelo de participação atual mais vantajoso que os anteriores é a possibilidade estimulada de participação da comunidade universitária, voluntariamente, em todos os processos de reposicionamento das atividades estratégicas da Unisul, porque ela, por si só, torna-se inteligente, à medida que valoriza a totalidade da inteligência disponível na soma das competências individuais alocadas na Universidade, embora, o que se pôde perceber durante este estudo, é que, por enquanto, ainda há uma baixa participação e com colaborações restritas.

A história mostra que, desde sua origem, a Unisul sempre esteve vinculada umbilicalmente à comunidade regional onde nasceu e se desenvolveu, mas não comprometida de forma personificada com lideranças locais. Ao longo do tempo, a participação na promoção e no desenvolvimento regional, onde ela se insere veio sendo substituída por outras prioridades estratégicas relacionadas aos novos estágios e desafios do desenvolvimento institucional. Atualmente, observa-se, de alguma maneira, um movimento de retomada da origem. A Instituição está mais envolvida com as lideranças regionais e comprometida com a promoção e o desenvolvimento regional, onde atua. Mesmo com uma abrangência regional substancialmente maior que a original, percebeu-se, durante as pesquisas para este estudo, que em ambos os ciclos, não se materializam ações e metas de forma mais consistente em relação ao desenvolvimento regional, embora tenha se percebido algumas ações pontuais orientadas aos interesses estratégicos de promoção regional. Prosperidade Sul Catarinense, Plano de Desenvolvimento e Zoneamento Portuário para o Porto de Imbituba (PDZ) são exemplos de atividades com abrangência e relevância social, orientados aos interesses regionais estratégicos.

A abrangência das diretrizes e metas previstas no Plano Nacional de Educação 2011/2020 reforça o planejamento e a gestão estratégica orientada à concepção e ao Projeto de Universidade, nas universidades brasileiras. Em Santa Catarina, e na Unisul, o PL 7639/10, de 13 de julho de 2010, donde se pretende estabelecer um marco regulatório para as instituições comunitárias de ensino, proporcionam maior flexibilidade às ações institucionais planejadas, e, por isso, precisam se inserir na cultura e nas práticas institucionais, orientando o aprimoramento dos direcionadores e dos objetivos estratégicos e a revisão das ações e metas expressas nos PDIs.

Por fim, no que diz respeito ao estado da arte na Unisul, explorando o processo histórico de planejamento na universidade, durante esta pesquisa, constatou-se um equívoco histórico quanto ao início dos ciclos de planejamento estratégico na Unisul. O início destes ciclos ocorreu a partir de 1987, com o trabalho institucional liderado pelo professor Carlos Alberto Nogueira de Sá, e, não a partir de 1993 como têm apontado todos os estudos publicados, o que leva a propor uma reparação histórica de tais fatos. Por não se adequar ao objeto desta pesquisa, julgou-se razoável que nestas considerações finais, aliás, como recomendado pela banca de qualificação deste estudo, propor estudos exploratórios, que aprofundem ainda mais a hipótese aqui apresentada, para que a história do planejamento na Unisul seja reconstituída, para o bem do futuro.

As pesquisas para esta dissertação não proporcionaram elementos ou indicadores sobre a coerência entre discurso institucional, as intenções planejadas e as práticas de gestão em relação às ações executadas. Mas parece ser interessante e necessário um trabalho mais aprofundado sobre essa hipótese, pois parece haver uma desconexão bastante significativa entre elas.

Esta dissertação não pretendeu esgotar o tema em estudo. Ela limitou-se a um recorte passível de uma pesquisa no âmbito de um curso de mestrado que se identifica com um momento especial, na vida do pesquisador, o que lhe permite, estimular que, a partir daqui, sejam efetuadas outras pesquisas e estudos mais profundos e críticos sobre o tema proposto.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

AUDY, Jorge Luíz Nicolas. **Conhecimento, inovação e o novo papel das universidades**. Brasília: Educação brasileira, v. 29, jan/dez 2007.

ACAFE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais. **Modelo Catarinense de ensino superior**. Florianópolis: Acafe. 1993.

-----. **Panorama do ensino superior fundacional do estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Acafe. 1994.

-----. **PerfilAcafe – 25 anos**. Florianópolis: Acafe. 1999.

-----. **PerfilAcafe – 30 anos**. Florianópolis: Acafe. 2004.

Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE. **Educação superior na região sul do Brasil: uma análise da evolução recente, da situação atual e das perspectivas para o setor**. Porto Alegre: BRDE, 2002.

BASSI; Marcos Edgar, e Aguiar; Letícia Carneiro (Org.). **Políticas públicas e formação de professores**. Ijuí: Ed. Unijuí. 2009 A.

BASSI; Marcos Edgar (orientador). **O modelo catarinense de ensino superior frente aos desafios para a educação no século XXI e as críticas ao modelo de educação neoliberal: breves reflexões sobre os papéis das instituições de ensino superior integrantes do sistema ACADEMIA**”. Artigo produzido para o Programa de pós-graduação em Educação, da Unisul. Tubarão: 2009 B.

BAUMAN, Zygmunt. **O mal estar da Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BERNASCONI, Andrés. **La crisis Del modelo latinoamericano de universidad**. Chile: Editora Reforma de La Educación Superior. 2008.

BERNHEIM, Carlos Tünnermann e CHAUI, Marilena de Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior**. Brasília: UNESCO. 2008.

BITTAR, Mariluce. **O Ensino Superior Privado no Brasil e a Formação do Segmento das**

Universidades Comunitárias. Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Ano 6. Setembro de 2001.

BOLLMANN, Maria da Graça (orientadora). **Algumas concepções da universidade brasileira na década de 1990 Sob os olhares de Darci Ribeiro vs Florestan Fernandes – Uma década de história do ensino superior.** Programa de Pós-Graduação em Educação, da Unisul. Tubarão, junho de 2009.

BORDIGNON, Ge. **Estabelecimentos isolados de ensino superior:** um estudo das Fundações Educacionais de Santa Catarina. Rio de Janeiro: FGV. 1978.

BRASIL. **Lei Nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Estabelece as Diretrizes e bases da Educação Nacional LDB.** Rio de Janeiro. Câmara dos Deputados. 1961.

----- **Lei Nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola de ensino médio.** Brasília, DF. 1968.

----- **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Congresso Nacional. 1988.

BRASIL. **Referenciais para formação de professores.** Brasília, DF: MEC, 1999.

----- **Lei Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB.** 5ª. Edição. Brasília. Câmara dos Deputados. 2010.

----- **Decreto Nº 5773/06, de 9 de maio de 2006, regula supervisão e avaliação de instituições de educação superior.** Brasília: Governo Federal. 2006.

COMUNG, ABRUC, ACAFE, ANEC, e ABIEE. **Projeto de Lei 7639/10, de 13 de julho de 2010. Fixa o Marco Regulatório para as Instituições Comunitárias de Ensino Superior.** Brasília. 2011.

----- **Parecer sobre Marco Regulatório para as instituições comunitárias de ensino superior.** Florianópolis: documento interno das instituições patrocinadoras. 2010.

CEZARINO, A. F. **Direito Social Brasileiro.** v.1. São Paulo: Saraiva, 1970.

CASTRO, Cláudio M. **Dinossauros, Gazelas e Tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária. Um Diálogo Brasil e EUA.** Florianópolis: Insular, 2003.

CASTRO, Fabian Martins. **Relações de natureza institucional: o público X privado sob o prisma estritamente jurídico.** Tubarão: documento de consumo interno. 2007.

Chauí, Marelena. **Escritos sobre a Universidade**. São Paulo, Editora UNESP, 2001.

----. **A Universidade pública sob nova perspectiva**. Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd. Poços de Caldas - MG, 5 de outubro de 2003.

----. **A universidade crítica: o ensino superior na república populista**. São Paulo: Ed. UNESP, 2007.

CARVALHO, Eduardo Búrigo; e BOLLMANN, Maria Graça Nobrega. **A globalização e a concepção de universidade: o contexto da formação do professor**. Tubarão, 2009.

Conselho Nacional de Educação. **Plano Nacional De Educação 2010/2020**. Brasília, 2009.

CRUB - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. **Educação Brasileira – fomentando o espírito empreendedor**.. 32. Brasília: Crub. 2010.

CIMADON, A., BRANCHER, A. **Ensino Superior. In: SANTA CATARINA**. Conselho Estadual de Educação. Informe 30 anos. Florianópolis: CEE, 1992.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A Formação Docente e a Educação Nacional**. Disponível portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf. Acessado em 10 de maio de 2009.

D'AVILLA, E. **O público e o privado na Fundação do Ensino Superior de Itajaí**. Dissertação de Mestrado em História, Florianópolis: UFSC. 1995.

DELLA GIUSTINA, Osvaldo. **Implantação do ensino superior no Sul de Santa Catarina: uma história de sonhos, esperança e trabalho**. Tubarão: UNISUL, 1995.

DREZE, J., DEBELLE, J. **Concepções da Universidade**. Fortaleza: Edições UFC, 1983.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI**. Brasília: UNESCO, Ed. Cortez, 1996.

DURHAM, Eunice. **O ensino superior na América Latina: tradições e tendências**. São Paulo: Novos Estudos Cebrap, 1998.

ESTRADA, Rolando Juan. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de doutorado**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2000.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice tríplice: universidade – indústria -governo: inovação em ação**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2009.

FERREIRA; Marcus Vinicius Anatócles da Silva. **Planejamento estratégico: Uma ferramenta eficaz para gestão de instituição de ensino superior comunitária**. Dissertação. Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina, 2005.

FERREIRA, Mara Rúbia da Conceição. **Implicações da educação no trabalho e emprego**. Aracaju. Fevereiro de 2002.

FRANCO, Edson. **Funções do Coordenador de Curso: como construir o coordenador ideal**. Brasília. Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior, 2002.

FREIRE, Paulo; NOGUEIRA, A. **Que fazer: teoria e prática em educação popular**. Petrópolis, 1993.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. 2. ed. São Paulo: Editora Cortez, 1995.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FREITAS, P. **Proposta de um posicionamento estratégico para IES brasileiras**. Dissertação. Niterói. Universidade Federal Fluminense, 2004.

FURTADO, Patrícia Byanca. **O Fundef e o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina: rupturas e intersecções**. Florianópolis: UFSC. Dissertação. 2010.

GARCIA, C. M. **Formação de professores para uma mudança educativa**. Porto: Porto Editora, 1999.

GIANOTTI, S. S. C. **Elementos que intervêm no desdobramento do plano estratégico: estudo em instituição de ensino superior**. Dissertação. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

GIMENO SACRISTÁN, José; PÉREZ GÓMEZ, Angel I. **Compreender e transformar o ensino**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

GÓMEZ, Angel Pérez. **O pensamento prático do professor reflexivo**. Lisboa, Dom Quixote, 1995.

GUMBOWSKY, Argos. **O Ensino superior nas universidades fundacionais municipais catarinenses: A Gênese de um modelo de ensino superior comprometido com o desenvolvimento regional**. Universidade do Contestado. Canoinhas. 2004

HAWERROTH, J. L. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema educacional catarinense.** Florianópolis: Insular, 1999.

HELLER; Agnes, outros. **A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI.** Rio de Janeiro: Contraponto. 1999.

INEP - Instituto Nacional de Educação e Pesquisa. **Censo da Educação Superior Brasileira 2009.** Brasília, 2011.

LARÁN, J. A. **Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: Um estudo de caso do Curso de Administração de Empresas da Unisinos.** Campinas. 25º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração – ENANPAD/ANPAD, 2001.

LAVAL, Christian. **A Escola não é uma empresa: o neo-liberalismo em ataque ao ensino público.** Londrina: Editora Planta, 2004.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?: novas exigências educacionais e profissão docente.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

LIBÂNEO, José Carlos & Pimenta, Selma Garrido. **Formação de profissionais da educação: visão crítica e perspectiva de mudança.** In Elizabeth Silveira P. Camargo. **Formação de profissionais da educação: políticas e tendências.** Educação & Sociedade: revista quadrimestral de Ciência da Educação/CEDES. Campinas: CEDES, n. 69, 1999.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli. E. D. **Pesquisa em Educação: Abordagens qualitativas. (temas Básicos de Educação e Ensino.** São Paulo: EPU, 2001.

MANACORDA, Mário. (org). **História da educação: da antiguidade aos nossos dias.** 12. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

MARQUES, Mário Osório. **A formação do profissional da educação.** 3. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2000.

MARKUM, Paulo. **Muito além de um sonho: a história da Unisul.** Tubarão: Unisul, 2001

MEC – Ministério da Educação e Cultura. **Projeto de Lei 8035, de 20 de dezembro de 2010. Fixa as diretrizes para o Plano Nacional de Educação Nacional para o decênio 2010/2020.** Brasília. Governo Federal. 2010.

----. **Projeto de Lei 7200/06, de 12 de junho de 2006. Prevê a reforma do ensino superior brasileiro.** Brasília: Governo Federal, 2006.

----. **O PNE 2011-2020: Metas e Estratégias.** Brasília: 2011.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti; REALI, Aline Maria de Medeiros Rodrigues. **Aprendizagem profissional da docência: saberes, contextos e práticas.** São Carlos: EdUFSCar, 2002.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti; REALI, Aline Maria de Medeiros Rodrigues (Org.) **Formação de professores, práticas pedagógicas e escola.** São Carlos: EdUFSCar, 2002.

NUNES, Getúlio Tadeu. **Abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior: Um Estudo Exploratório.** Florianópolis. UFSC. Dissertação. 2005.

NUNES, R. S. **Administração Universitária: Concepções, Modelos e Estratégias Gerenciais.** Tese. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

INBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional.** 5. ed. São Paulo, Cortez, 2000.

O Estado de São Paulo. **Plano Nacional de Educação é ignorado pelo governo e patina no Congresso.** Jornalista Rafael Moraes Moura. São Paulo. www.estadão.com.br, acessado em 11 de junho de 2011, às 17h35 min.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTO, Cláudio e RÉGNIER, Karla. **O Ensino Superior no Mundo e no Brasil Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025: Uma Abordagem Exploratória.** 2003.

PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO INSTITUCIONAL. **2010-2020 - Cenários e tendências para a Educação Superior no Brasil.** Balneário Camboriú: Seminário Acafe de sustentabilidade e captação de recursos para o ensino superior brasileiro, 2010.

RANIERI, Nina Beatriz. **Educação superior: direito e Estado na lei de diretrizes e bases.** São Paulo: Edusp/Fapesp, 2000.

RIBAS JÚNIOR, S. **O sistema fundacional de Santa Catarina identidade e função social.** In: **SEMINÁRIO CATARINENSE DE ENSINO SUPERIOR: os desafios no limiar do século XXI.** Florianópolis: Acafe, 1999.

RICKEN, I. **Planejamento do Ensino Superior: sua aplicação ao Sistema das IES**

Fundacionais de Santa Catarina. Florianópolis, 1981. Dissertação. (Mestrado em Administração Universitária) - Curso de Pós-Graduação em Administração/CSE, UFSC, 1981.

SAVIANI, Demerval. **Da Nova LDB ao Novo Plano Nacional de Educação: Por Uma Outra Política Educacional.** 3 Ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. **LDB e Educação Superior: estrutura e Funcionamento.** 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

SCHMITZ, S. **Planejamento governamental: uma avaliação empírica do Plano de Metas do Governo – PLAMEG (1961/1965).** Florianópolis, 1982. Dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina, 1982.

SGUISSARDI; Valdemar. **Universidade brasileira no século XXI – desafios do presente.** São Paulo: Cortez. 2009.

SCHNITMAN, Dora Fried. **Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SÉCCA, Rodrigo Ximenes e LEAL, Rodrigo Mendes. **Análise do setor de ensino superior privado no Brasil.** Brasília: BNDES – Setoria, 2009.

SILVEIRA, Gerson Luiz Joner da. **Planejamento Estratégico da UNISUL: Relatório e Análise.** 1994. 68 f. Projeto de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Universitária)- Organização Universitária Interamericana-OUI, Tubarão, 1994.

----, Gerson Luiz Joner. **A universidade no mundo pós-tecnológico.** Tubarão: Unisul, 2005.

SOARES; Ailton Nazareno, e HERDET; Sebastião Salésio. **Plano de Gestão 2009/2013.** Tubarão: Ed. Incopel. 2009.

SANTOS; Boaventura de Souza. **Da idéia da universidade à universidade de idéias.** Porto. Portugal. 1994.

----. **A Universidade no século XXI: para uma universidade nova.** Coimbra: Ed. Almedina. 2008.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação.** Paris: 9 de outubro de 1998. Disponível em www.unesco.org.br. Acesso em 06 jun.2007.

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina; Assessoria de Planejamento e Gestão.

Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2005/2009. Tubarão: Unisul. 2005.

----; Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Inovação Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2010/2014.** Tubarão: Conselho Universitário. 2010.

----. **Plano Diretor Físico do Campus de Tubarão.** Tubarão, 2007.

----. **Projeto Estratégico de Estruturação das Unidades de Articulação Acadêmica – UnAs.** Tubarão. 2009.

----. **Projeto Pedagógico Institucional.** Tubarão: Ed. Unisul. 2003.

----. **Projeto Pedagógico Institucional.** Tubarão: Ed. Offício. 2010.

----. **Unisul pós tecnológica: plano estratégico institucional para situar a Unisul na perspectiva dos próximos 40 anos.** Tubarão, 2006.

----. **Relatório Anual de Atividades 2009.** Tubarão, 2010.

----. **Relatório Anual de Atividades 2010.** Tubarão, 2011.

----. **Relatório de gestão 2001/2009.** Tubarão: Unisul. 2009.

----. **Resolução 27/2005-19, de 13 de setembro de 2005 – Institui a Missão, Visão e Valores institucionais na Unisul.** Tubarão. 2005.

----. **Unisul dos próximos 40 anos.** Tubarão. 2008.

Universidade Federal da Bahia. **Universidade Nova – Reestruturação da Estrutura Acadêmica da UFBA.** Salvador, 2007.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXOS

ANEXO 01: PILARES PARA GESTÃO 2009/2013

ANEXO 02: PREMISSAS PARA O PLANO DE GESTÃO 2009-2013

1. A história da Unisul representa um amplo conjunto de relacionamentos entre pessoas e organizações. A continuidade e a qualificação dessa trajetória fundamentam-se em fatores pedagógicos, econômico-financeiros, legais, estruturais e do modo como esses diversos relacionamentos serão geridos daqui para frente. Como portadora de sujeitos, pela sua natureza, altamente capazes de colaborar na construção de um futuro viável, a gestão dela precisará valorizar e integrar as pessoas que estão edificando historicamente essa universidade para a concretização de um objetivo primordial: a consolidação de uma universidade altamente qualificada.

2. Na busca pela qualidade de suas funções e ações, o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, da inovação, da cultura e da promoção das pessoas; a qualificação da vida no seu entorno e o compromisso com a cidadania são pressupostos para a nova gestão da Unisul.

3. A estrutura e a gestão privilegiarão a natureza da Unisul como universidade: ensino, pesquisa e extensão.

4. Atenta às características do ser humano e da sociedade, às tendências educacionais e do mundo do trabalho e às necessidades das organizações em geral, a Unisul terá um grande compromisso com a educação ao longo da vida. Deste modo, a educação permanente estará integrada profundamente à identidade institucional e proporcionará possibilidades de formação de sólidos currículos de vida.

5. A Unisul é uma instituição presente em todo o Brasil e em mais alguns países, graças ao seu competente sistema de educação a distância. Isso foi possível porque a Unisul cresceu a partir das qualidades dela mesma. Como os vários campi e cursos formam uma única universidade, a integração é imprescindível e precisamos planejar a Universidade no seu

conjunto, para além das características particulares de campus, curso, área e centro de custo, e nos comprometermos conjuntamente em torno de um projeto único.

6. As estruturas institucionais, além de responsáveis por elaborar, em conjunto com as unidades, diretrizes e políticas, serão promotoras de alinhamentos e integração institucionais, que acontecerão especialmente pela via do debate acadêmico qualificado em colegiados, em congregações e em outros fóruns institucionais, bem como por ações integradoras.

7. O aprofundamento do processo de descentralização, capaz de proporcionar na universidade maior autonomia de suas unidades (campi, UnAs, cursos) e, assim, maior comprometimento com a suas funções primordiais (ensino, pesquisa e extensão) e com a gestão dos aspectos econômico-financeiros.

8. O processo de descentralização, planejado e acompanhado institucionalmente, deverá ser gerido por níveis de flexibilidade e autonomia, necessários para que os processos de gestão sejam suficientemente ágeis e eficientes diante das demandas administrativas e acadêmicas que se apresentarem.

10. O movimento de valorização deve conduzir necessariamente a um olhar para dentro da Universidade, ou seja, para as pessoas comprometidas com ela: gestores, acadêmicos, professores e funcionários.

11. A articulação entre os diversos níveis de ensino, com políticas claras para os níveis da graduação e da pós-graduação (Lato Sensu e Stricto Sensu). Nesse processo, as áreas de conhecimento serão o alicerce para a integração e qualificação no ensino, na pesquisa e na extensão.

12. A gestão precisará ter a capacidade de inovar e integrar toda a ação organizacional e questões como criatividade e inovação precisarão ser abordadas como conteúdos, como processos e como produtos na instituição.

13. A qualidade no exercício de suas funções acadêmicas e administrativas pressupõe investimentos contínuos – em todos os níveis e campi - em infraestruturas para oferecer melhores condições de desempenho a docentes e funcionários.

14. Política de valorização e capacitação docente. Este é um pressuposto básico para a Unisul alcançar níveis excelentes em suas funções e proporcionar um ambiente colaborativo e participativo. Além de docentes, o compromisso com a valorização e a capacitação de gestores e funcionários precisará ser igualmente constante.

15. Construção permanente de um ambiente universitário de alta qualidade. É necessário que os acadêmicos vivam e ajudem a construir uma Universidade que se caracterize como espaço de ciência, filosofia, cultura, arte e esporte. Com os instrumentos e metodologias de educação a distância, é possível oferecer produtos/serviços em tempo integral, permanentemente.

16. Os projetos pedagógicos precisarão contemplar, constantemente, novas e qualificadas formas de educação e de gestão e estar em sintonia com a realidade e as exigências do entorno e do mundo globalizado.

17. Processos interdisciplinares e integrativos em termos de organização institucional, de organização curricular e de práticas pedagógicas.

18. A pesquisa será tratada como fundamental para o processo de ensino e extensão e como excelência para as áreas institucionalmente prioritárias. Dessa forma, ela integrará o processo de ensino-aprendizagem e fará avançar as fronteiras do conhecimento, possibilitando a produção científica e tecnológica.

19. A extensão está, desde a origem, na essência da Unisul. Deste modo, ela continuará sendo ressaltada e articulada com as prioridades institucionais e integrada aos processos de ensino e de pesquisa.

20. Formar um acadêmico autônomo. Além de proporcionar um ambiente universitário de alta qualidade, é consenso também de que precisamos formar alunos leitores, pesquisadores, que tenham autonomia e que sejam responsáveis pela própria formação.

21. Compromisso com indicadores externos de avaliação. Os processos avaliativos externos são necessários e serão compreendidos, além de seu papel natural de avaliar, como instrumentos para a gestão dos cursos e áreas de conhecimento.

22. Os focos de excelência e de investimento precisam privilegiar aspectos institucionais. Isso fará com que a Unisul tenha áreas fortes e profunda integração em todas as suas unidades.

23. Qualificação do atendimento e dos serviços acadêmicos. O mais importante para uma instituição de educação é a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão que ela proporciona. Mas precisa ser competente também na qualidade do atendimento e suporte às necessidades dos acadêmicos.

24. A participação dos diversos sujeitos universitários no processo de gestão. Uma universidade é, por sua natureza, uma instituição de pessoas inteligentes e críticas. E, como tal, deve ser também gerida, ou seja, buscar e valorizar esta característica em nosso meio, incentivando o debate acadêmico qualificado e as ações integrativas e inovadoras.

25. A internacionalização, as alianças e as parcerias serão concebidas e operacionalizadas para qualificar os serviços/produtos que a Unisul já oferece e para promover o oferecimento de novas oportunidades de formação e mobilidade para discentes, docentes e gestores da universidade, prioritariamente naquelas áreas de foco.

26. A gestão primará pela perenidade da universidade, que exigirá, por um lado, excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, e, por outro, o compromisso com a sustentabilidade financeira.

27. Identificação constante de demandas do mercado para que a Unisul ofereça produtos e serviços atualizados e inovadores. Isso também inclui a gestão competente com as diversas organizações que buscam desenvolver programas de educação corporativa.

28. Promoção da mobilidade acadêmica dentro da Unisul e desta em relação às outras instituições, nacionais e internacionais.

29. O modelo de educação a distância da Unisul é referência nacional e internacional. Desta forma, o desenvolvimento do Ensino a Distância e sua integração com a educação presencial serão aprofundados na futura gestão.

30. Aperfeiçoamento da comunicação interna entre os setores e áreas para uma efetiva integração e gestão institucional.

31. A atenção da universidade para com o acadêmico deverá estar ancorada numa recepção e integração no ambiente universitário, num acompanhamento efetivo da vida dele ao longo da permanência na universidade e também após a saída desse ambiente.

32. A instituição deverá ser capaz de promover um qualificado sistema de gestão relacional com os atuais acadêmicos, com os que já passaram por ela, com os professores e funcionários e com a sociedade e as organizações em geral, de onde virão os futuros acadêmicos e colaboradores.

33. A academia e a gestão numa universidade precisam estar extremamente integradas. As lideranças universitárias precisam conhecer as pessoas, os processos, os campi, as unidades, a academia propriamente dita (ensino, pesquisa e extensão) e as necessidades próprias da área administrativa.

34. Para termos pessoas motivadas e entusiasmadas, precisamos de um clima favorável, de uma situação propícia para o surgimento de idéias, lideranças, valores, projetos etc. O clima organizacional será promotor e facilitador de condições para a criatividade, a inovação e a integração.

35. Para integrar efetivamente as áreas de conhecimento, as UnAs promoverão o compartilhamento dos recursos acadêmicos necessários à gestão, o trabalho coletivo, a aproximação de pessoas, a oferta de produtos e serviços acadêmicos de qualidade e a integração institucional.

36. O processo de avaliação e promoção das pessoas, que estão construindo a história da Unisul, deverá estar alicerçado sobre um sistema de avaliação integrado e processual, essencial para reconhecer os méritos e identificar as áreas em que ainda precisamos qualificar nossas ações.

37. A cultura é um dos fundamentos essenciais da identidade universitária e indispensável para a democracia, a expressão, a vitalidade, a convivência e o desenvolvimento de uma

instituição. Para uma universidade que deseja uma identificação sólida com a formação humanística, a formação de cidadãos comprometidos com o entorno e a excelência de profissionais das mais diversas áreas de conhecimento, a valorização da cultura como forma crítica do que está sendo produzido, e criadora de um ambiente universitário de convivência e de expressão de valores culturais e artísticos, torna-se um fundamento da maior grandeza. Nesse sentido, será fundamental a promoção de uma política cultural de fomento para expressão da diversidade cultural e artística a partir da própria academia. Desta forma, cultura e artes integram-se à cotidianidade e à identidade da vida universitária. A promoção da cultura e das artes exige também um profundo relacionamento com organizações e com a própria sociedade.

38. O esporte, articulado em consonância com as políticas de ensino, pesquisa e extensão na universidade, será promotor de um ambiente adequado ao trabalho, de pessoas saudáveis e de atletas e modalidades com potencial para alto desempenho.

**ANEXO 03: RESOLUÇÃO 27/2005-19, DE 13 DE SETEMBRO DE 2005, QUE
APROVA O NOVO TEXTO PARA A MISSÃO, VISÃO E VALORES
INSTITUCIONAIS PARA UNISUL.**

RESOLUÇÃO Nº 27/2005-19 – G.R., de 13 de setembro de 2005.

*Aprova novo texto para a Missão, Visão e Valores
da Unisul*

O Reitor da Universidade do Sul de Santa Catarina, em conformidade com os termos do Artigo 3º, inciso VIII, e Artigo 28, do Estatuto da Unisul, e considerando o resultado da discussão ocorrida entre o ano de 2003 e o de 2005 nos diversos segmentos da Universidade,

RESOLVE:

Art. 1º APROVAR o resultado das deliberações havidas e o novo texto para a Missão, Visão e Valores da UNISUL, cujo documento, anexo, passa a ser parte integrante desta Resolução.

Art. 2º DETERMINAR a adoção de todos os meios necessários para a difusão deste novo texto e de seu significado nas comunidades interna e externa da UNISUL, bem como a observância de seus ditames.

Art. 3º DETERMINAR que os atos internos normativos e de divulgação da Unisul, redigidos anteriormente a este ato, sejam revisados para se adaptarem a estas disposições.

Gerson Luiz Joner da Silveira
Reitor

1 – Missão, Valores e Visão

1.1 – Missão

Educação e gestão inovadoras e criativas no processo do ensino, da pesquisa e da extensão, para formar integralmente, ao longo da vida, cidadãos capazes de contribuir na construção de uma sociedade humanizada, em permanente sintonia com os avanços da ciência e da tecnologia.

1.2 – Valores

1 – Sendo a missão da UNISUL a formação integral de cidadãos, a UNISUL assume:

1.1 – que o Aluno constitui seu valor essencial e, nesta condição, tem o direito de participar de seu próprio processo educativo, constituindo-se, em consequência, no foco da dedicação de professores, funcionários e dirigentes;

1.2 – que o Professor é o promotor, guia, orientador e facilitador por excelência desse processo, capacitando-se para assumir e praticar esta atitude no dia-a-dia de sua atividade;

1.3 – que o processo educativo prepare o aluno para o mercado e para a vida, envolvendo o conjunto de funções que irá desempenhar na sociedade complexa, global e mutante;

1.4 – que os relacionamentos acadêmicos e de gestão primam pela humanização e pela transparência;

1.5 – que a prática da humanização e da transparência envolve o exercício permanente da participação, da solidariedade, da cooperação, da integração, do compartilhamento e da responsabilidade;

1.6 – que o respeito à dignidade humana se expressa pelo direito ao crescimento contínuo e integral das pessoas e da coletividade em suas múltiplas potencialidades, respeitando o pensamento holístico, a pluralidade de idéias e a diversidade cultural;

2 – Sendo componente de sua Missão a prática da gestão inovadora e criativa no processo do ensino, da pesquisa e da extensão, a UNISUL assume:

2.1 – que a busca da excelência em todas as suas atividades constitui o conteúdo e significado essencial dos processos burocráticos e gerenciais e a forma de praticar a gestão humanizada;

2.2 – que a gestão da UNISUL abranja um compromisso com o processo educativo e com a geração do saber, contribuindo desta forma na construção da sociedade mais humana, em permanente sintonia com os avanços da ciência e da tecnologia;

2.3 – que o compromisso da UNISUL, nesta construção, ganha conteúdo a partir da promoção do desenvolvimento regional, integrado nos processos globais e interdependentes;

2.4 – que, neste contexto, as mudanças de ordem institucional ou comportamental não constituem uma ameaça, mas uma oportunidade, sendo pressuposto de sua atualização a permanente sintonia das pessoas e da Universidade com o meio e o mundo;

2.5 – que os processos de gestão em todos os níveis e setores - na academia, como também nos recursos humanos, físicos e financeiros, incluindo a dinâmica da mudança - sejam conduzidos com prudência, disciplina, transparência e eficácia.

3 – Enfim, a UNISUL assume que a busca permanente de construir sua Missão, e a consciência e a prática de seus Valores, constituem seu compromisso e sua postura ética essencial, capaz de criar o ambiente propício ao exercício da ética individual, da satisfação pessoal e profissional e da construção da melhor qualidade de vida de toda a comunidade da Universidade e do meio em que ela atua.

1.3 – Visão

Nesta permanente construção da Missão e na contínua prática dos Valores, até 2013, a UNISUL será reconhecida pela qualidade e excelência de suas ações e serviços. Este reconhecimento exigirá que a UNISUL assuma:

1 – Em relação ao Ensino:

1.1 – Consolide a posição de liderança em graduação entre as universidades catarinenses;

1.2 – Consolide posição de liderança em educação a distância e educação continuada, a nível nacional, alcançando a sua inserção plena no mundo virtual e globalizado, como provedora de ciência e tecnologia;

1.3 – Alcance posição de liderança entre as melhores universidades catarinenses no segmento de pós-graduação.

2 – Em relação à Pesquisa:

2.1 – Consolide a pesquisa científica como essencial à Universidade e parte integrante e indissociável do processo de ensino e aprendizagem;

2.2 – Promova áreas de pesquisa avançada reconhecida pela comunidade científica nacional.

3 – Em relação à Extensão:

3.1 – Consolide a extensão como mecanismo integrado e indissociável do processo de ensino e aprendizagem;

3.2 – Transforme a extensão em instrumento gerador de iniciativas comunitárias auto-sustentáveis e da educação continuada.

4 – Em relação à Gestão:

4.1 – Internalize práticas e processos modernos de gestão, adequados à dimensão da Universidade, e coerentes com sua Missão, seus Valores e sua Visão.

ANEXO 04: METAS INSTITUCIONAIS INTEGRANTES DO PDI 2005/2009.

1 - Consolidar a posição de liderança qualitativa em Educação a Distância (EAD), e implantar o Sistema de Educação Permanente (SEP), como estratégia de desenvolvimento do Provedor Global do Conhecimento.

Conceito da Meta	2006	2007	2008	Indicadores	Resp.
1. Número de alunos matriculados em EAD e capacitação de instrumentos para introdução do SEP e do PGC.	7000 mil alunos matriculados na modalidade EAD, em cursos de graduação com avaliação e consolidação dos instrumentos utilizados, orientando-os para introdução do S.E.P.	10000 mil alunos matriculados na modalidade EAD, em cursos de graduação, com 30% dos alunos egressos, matriculados no SEP e orientação dos instrumentos para introdução do PGC.	15000 mil alunos matriculados na modalidade EAD, em cursos de graduação, 60% dos egressos em SEP e PGC alimentado por 2 áreas de conhecimento	Número de alunos matriculados em EAD, SEP e 2 áreas de conhecimento alimentando o PGC.	Direção do Campus Virtual
2. Ampliação e consolidação da modalidade de Educação à Distância na Graduação	Oferecimento de módulos de EAD na graduação atingindo 7% das atividades programadas e consolidação dos instrumentos específicos de avaliação.	Oferecimento de módulos de EAD na graduação atingindo 10% das atividades programadas e devidamente avaliadas.	Oferecimento de módulos de EAD na graduação atingindo até 20% das atividades programadas, e avaliadas com a meta de 80% de satisfação.	Percentual de módulos oferecidos e índice de satisfação alcançado.	Direção do Campus Virtual
3. Satisfação dos alunos de Educação a Distância	Desenvolver instrumentos de avaliação para os alunos de módulos em EAD	Aplicação dos instrumentos em quantidade representativa dos	Aplicação dos instrumentos de avaliação em 100% de alunos matriculados	Obtenção de 80% de satisfação percentual em alunos	Direção do Campus Virtual e Avaliação

		cursos e alunos, sob a forma de teste de avaliação.	em EAD, com a meta de 80% de satisfação.	matriculados em EAD.	Institucional
4. Docentes capacitados e atuantes em EAD e no SEP	20% dos docentes capacitados e 10% atuantes em EAD.	25% dos docentes capacitados e 15% atuantes em EAD e no SEP	30% dos docentes capacitados e 20% atuantes em EAD e no SEP	Percentual de docentes capacitados em relação às metas estabelecidas.	Direção do Campus Virtual e Des. Humano e Profissional
5. Sistema de Educação Permanente. (SEP)	Regulamentação do Sistema de Educação Permanente. (SEP)	30% dos egressos matriculados no Sistema de Educação Permanente. (SEP)	60% dos egressos matriculados no SEP e 20% dos ex-alunos.	Aceitação do produto pelo mercado externo e nível de aceitação em relação ao número de matrículas oferecidas.	Direção do Campus Virtual e PROAC
6. Sistema de Educação Permanente.	Identificação dos instrumentos para o Sistema de Educação Permanente	Registro do INPI no que couber, dos softwares e outros instrumentos gráficos e audiovisuais desenvolvidos e aplicados em EAD e SEP.	Desenvolvimento de novos produtos (softwares, gráficos e audiovisuais)	Instrumentos de EAD e SEP desenvolvidos e registros de marca ou patentes obtidas em relação aos que se enquadrarem.	Direção do Campus Virtual e PROAC
Implantação do Provedor Global do Conhecimento (PGC) em Sistema aberto, com normas definidas	Seleção de cursos ou áreas (UNAS) como alimentadoras do Provedor Global do Conhecimento (PGC)	Treinamento de docentes em articulação com os respectivos Projetos Pedagógicos (Programação Acadêmica) e	Avaliação e ampliação de setores alimentadores, ou disponibilizando o conhecimento em dois idiomas.	Número de associados no PGC e normas de certificação estabelecidas, para os programas do	Direção do Campus Virtual e PROAC

		consolidação de normas e instrumentos para a difusão global do PGC.		SEP e do PGC.	
--	--	---	--	---------------	--

2 - Estar classificada entre as 3 melhores Universidades Catarinenses na Graduação e manter ou conquistar Posições de Liderança em outros segmentos.

Conceito da Meta	2006	2007	2008	Indicadores	Resp.
2.1 - Sistema interno de avaliação e certificação de excelência.	Desenvolvimento do Sistema interno de avaliação e certificação de excelência dos Cursos através de critérios próprios ⁽¹⁰⁾	Aplicação do Sistema de Avaliação e Certificação em 30% dos Cursos.	Aplicação do Sistema de Avaliação e Certificação em 100% dos Cursos.	Percentuais alcançados em relação ao Sistema Interno de Avaliação.	Avaliação Institucional
2.2 - Classificação no Guia do estudante e no Sistema UNISUL de Certificação	15% dos cursos de graduação classificados com três estrelas no Guia do Estudante, e 2% com quatro estrelas	50% dos cursos de graduação classificados com três estrelas no Guia de Estudante, 4% com quatro estrelas, e 2% com cinco estrelas e 20% nas melhores posições no ranking da UNISUL	80% dos cursos de graduação classificados com três estrelas no Guia de Estudante, 12% com quatro estrelas, e 6% com cinco estrelas e 50% nas melhores posições do ranking da UNISUL	Número de cursos classificados em três, quatro, e cinco estrelas no Guia de Estudante ou nas melhores posições no ranking da UNISUL	Avaliação Institucional, PROAC e Coord. dos Cursos

¹⁰ - O sistema interno de Avaliação e Certificação de Cursos, não confronta o Sistema de Avaliação do MEC que continuará existindo, embora com menos complexibilidade e deixando de ser o único sistema a avaliar, o Sistema do MEC não certifica, porém tornando pública a avaliação, poderá ajudar ou causar prejuízos à Universidade, sem alternativas.

2.3 - Posição da UNISUL entre as Universidades catarinenses	Estar entre as duas universidades catarinenses com o maior número de alunos e liderando o ranking se consideradas as matrículas em EAD.	Ser a primeira universidade catarinense com o SEP implantado.	Ser a única Universidade Catarinense a ter implantado um Sistema da Globalização do Conhecimento disponibilizado no mínimo, em 2 idiomas.	Liderança de matrículas em EAD, em SEP e em implantação de um Sistema de difusão global do conhecimento.	Direção do Campus Virtual, PROAC e Coord. dos Cursos
2.4 - Dedicção docente e atividades programadas	15% de docentes com dedicação exclusiva, e treinados para a introdução do planejamento articulado das atividades acadêmicas.	20% de docentes com dedicação exclusiva, e 5% dos cursos com atividades programadas, supervisionadas e avaliadas	25% de docentes com dedicação exclusiva, e 50% dos cursos com atividades programadas, supervisionadas e avaliadas	Percentuais alcançados nas metas propostas.	PROAC e Coord. Curso
2.5 Titulação docente	30% de docentes com titulação de mestres e doutores.	35% de docentes com titulação de mestres e doutores, e 90% pós-graduados distribuídos proporcionalmente pelas áreas e Campi.	35% de docentes com titulação de mestres e doutores, e 100% pós-graduados strictu ou latu sensu proporcionalmente distribuídos nas atividades programadas.	Comparação entre as atividades programadas e realizadas	ADHP, PROAC e Coord. Curso
2.6 Instrumento de avaliação da graduação	Consolidação dos instrumentos de avaliação.	Aplicação de instrumentos de avaliação e identificação dos fatores de insatisfação ou de satisfação.	Verificação do índice de eliminação das causas de insatisfação ou satisfação	Diminuição do índice de evasão nos diversos cursos, hoje em torno de 35%	Avaliação Institucional, MKT e Coord. Cursos

3 - Melhoria e expansão dos cursos de pós-graduação “stricto sensu”.

Conceito da Meta	2006	2007	2008	Indicadores	Resp.
3.1 Oferecimento de Cursos de Doutorado com a recomendação da Capes.	Criação de um curso de doutorado, entre as áreas ou Campis que apresentarem o melhor projeto..	Curso de doutorado em fase de implantação, reconhecimento e definição no mercado.	- Curso de doutorado reconhecido pela Capes, e aceito pelo Mercado. - Criação de um segundo curso de doutorado.	-Doutorado reconhecido e demanda de matrículas em crescimento como indicador de mercado.	PROAC
3.2 Oferecimento de Cursos de Mestrado, no mínimo, com a recomendação da Capes e / ou aceitação no mercado	Processos de recomendação de mestrados encaminhados para Capes ou aceitos pelo Mercado	Oferecimento de cursos de mestrado com a recomendação da Capes, e ampla aceitação no mercado - desenvolvimento de sistema próprio de avaliação.	Mínimo de três mestrados recomendados pela Capes, e amplamente aceitos pelo mercado e ampliados de acordo com a demanda do Mercado.	- Processos de recomendação de mestrados encaminhados de mestrados reconhecidos pelo mercado considerado o crescimento da demanda de matrículas.	PROAC

4 – Consolidação da posição de liderança entre universidades catarinenses no segmento de pós-graduação “lato sensu”.

Conceito da Meta	2006	2007	2008	Indicadores	Resp.
4.1 Posição entre as universidades catarinenses	Estar entre as cinco maiores universidades catarinenses na pós-graduação lato sensu, com maior número de alunos	Estar entre as três maiores universidades catarinenses na pós-graduação lato sensu, com maior número de alunos, menor índice de evasão e maior índice de demanda.	Estar entre as duas maiores universidades catarinenses com maior número de alunos, menor índice de evasão e maior índice de demanda.	% de alunos da Unisul em relação a outras Universidades, idem em relação aos índices de evasão e de demanda de matriculas pelo mercado.	Coord. de Cursos, Avaliação Institucional e MKT

5 – Consolidar a pesquisa e a extensão acadêmicas como atividades indissociáveis do ensino, e a pesquisa avançada como geradora do conhecimento e reconhecida pela comunidade científica.

Conceito da Meta	2006	2007	2008	Indicadores	Resp.
5.1 introduzir a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como condição de melhoria da qualidade.	Treinar os docentes em 10% dos Cursos para realizar o planejamento integrado do ensino, pesquisa e extensão.	Executar o planejamento integrado em 10% dos cursos e treinar 30% de professores para novos cursos.	Treinamento geral de professores para introdução do novo modelo em 100% dos cursos.	Número de cursos no novo modelo X metas estabelecidas.	PROAC, ADHP, CAMPI e Coord. de Curso
5.2 Introduzir a pesquisa avançada por Campus.	Definição de uma ou mais linha prioritária de pesquisa avançada por	Definição da linha prioritária de pesquisa avançada por Campus	Início das pesquisas avançadas nos Campus Regionais.	Execução de uma linha de pesquisa avançada por	PROAC, CAMPI e Coord. de Curso

	Campus Regional: montagem e apresentação de projetos.	Regional: seleção e negociação dos Projetos.		Campus Regional.	
5.3 – Promover e difundir a produção científica.	Levantamento por setor ou curso, das pesquisas realizadas, em execução, publicadas e não publicadas.	Publicação de, no mínimo, um trabalho sobre cada projeto de pesquisa avançada, apresentado.	Reconhecimento de Universidades ou Centros de pesquisas avançados a nível nacional ou internacional através de parcerias firmadas e de outras formas.	Comparação entre as metas estabelecidas e os resultados alcançados.	SIC, PROAC e Coord. de Curso

6 - Dar sustentabilidade financeira à parcela de projetos acadêmicos de Pesquisa e Extensão integrados ao Ensino, e geração de sua autossustentabilidade junto às comunidades.

Conceito da Meta	2006	2007	2008	Indicadores	Resp.
6.1 Identificação de projetos apropriáveis nas atividades de E.P.E e dos projetos financiáveis.	Identificação de projetos apropriáveis em cursos de atividades acadêmicas programadas e de projetos financiáveis.	Identificação de novos projetos. Execução de projetos programados, 10% dos quais auto-financiados	Identificação de novos projetos e execução de projetos programados, 30% financiados	Comparação dos resultados obtidos face às metas programadas.	PROAC e CAMPI
6.2 Avaliação dos resultados da pesquisa e extensão acadêmica	Desenvolvimento de metodologias e instrumentos da avaliação específicos das atividades de pesquisa e extensão.	Aplicação da metodologia e dos instrumentos de avaliação nas atividades de pesquisa e extensão programadas.	Continuidade da aplicação de metodologia e dos instrumentos de avaliação e análise dos primeiros resultados.	Comparação entre as metas estabelecidas e os resultados alcançados.	PROAC e CAMPI

7 - Fortalecer o vínculo com o aluno, estabelecendo com ele – inclusive o aluno egressante e os ex-alunos, um relacionamento permanente.

Conceito da Meta	2006	2007	2008	Indicadores	Resp.
7.1 Fortalecimento de laços de fidelização de alunos.	Levantamento dos programas e ações de fidelização do aluno, suas eficácias e deficiências. Identificação dos índices de satisfação	Desenvolvimento de novos programas incluindo melhoria de oferta de serviços educacionais.	Continuidade da aplicação dos instrumentos de fidelização do aluno e contínua avaliação de sua satisfação	Comparação dos resultados em termos de aumento dos índices de satisfação e diminuição dos índices de evasão.	PROAC, MKT Coor. de Curso
7.2 Implantação do Sistema da Educação Permanente (SEP), como instrumento de fidelização.	Criação e normatização do Sistema de Educação Permanente (SEP) com o instrumento permanente de fortalecimento dos laços com ex-alunos.	Implantação do Sistema de Educação Permanente para 30% dos alunos egressantes e 10% de ex-alunos.	Sistema de Educação Permanente estendido para 50% de egressantes e 20% de ex-alunos.	Comparação entre os resultados obtidos e as metas estabelecidas.	PROAC, MKT Coor. de Curso
7.3 Diminuição Índice de evasão	Identificação dos índices de evasão e suas causas	Diminuição do índice de evasão para 30%	Diminuir o índice de evasão para 25%	Índice de redução da evasão em relação ao ano base, da ordem de 36%	PROAC, MKT Coor. de Curso

8 – Promover o desenvolvimento humano e profissional.

Conceito da Meta	2006	2007	2008	Indicadores	Resp.
8.1 Melhoria das condições de desenvolvimento humano e profissional dos gestores.	30% dos gestores capacitados em cursos e ações orientadas para o desenvolvimento humano e profissional: identificação de condições positivas ou negativas referentes ao bem-estar e à qualidade de vida	60% dos gestores capacitados em cursos e ações voltadas ao desenvolvimento humano e profissional, e melhoria de condições de bem estar e qualidade de vida.	90% dos gestores capacitados em gestão orientada para promoção do desenvolvimento humano e profissional	Índice de satisfação ou insatisfação dos gestores.	ADHP e Dirigentes
8.2 Melhoria das condições de desenvolvimento humano e profissional dos funcionários técnico/auxiliares	30% dos funcionários técnico/auxiliares e definição de ações de valorização da categoria	50% dos funcionários técnico/auxiliares abrangidos por ações de valorização.	70% dos funcionários técnico/auxiliares atingidos pelas ações de valorização	Índice de funcionários atingidos e de satisfação obtida	ADHP e Gestores
8.3 Melhoria das condições de desenvolvimento humano e profissional de docentes	Identificação das causas de satisfação ou insatisfação dos docentes e de definição de ações de valorização	50% dos docentes abrangidos pelos programas de promoção do desenvolvimento humano e profissional.	80% dos docentes atingidos	Índice de docentes atingidos e de satisfação.	Avaliação Institucional, ADHP e Coor.de Cursos

9 – Promover a internacionalização da UNISUL, abrangendo o intercâmbio de cursos, alunos, e professores e parcerias no programa de virtualização da Universidade.

Conceito da Meta	2006	2007	2008	Indicadores	Resp.
9.1 Incremento do nº de alunos em programas de intercâmbio em disciplinas identificadas.	2% de alunos com disciplinas cursadas em outras universidades, com equivalente recepção de alunos de outras universidades na UNISUL.	3% de alunos com disciplinas cursadas em outras universidades, com equivalente recepção de alunos de outras universidades na UNISUL.	5% de alunos com disciplinas cursadas em outras universidades, com equivalente recepção de alunos de outras universidades na UNISUL.	%de alunos que intercambiaram disciplinas em outras universidades face às metas estabelecidas	Campus Virtual e PROAC
9.2 Incentivo à participação de docentes em intercâmbios de estudos e de docência, em instituições conveniadas	1% dos docentes com participação em intercâmbios de estudos e de docência, em instituições conveniadas, com equivalente recepção de docentes de outras universidades.	3% dos docentes com participação em intercâmbios de estudos e de docência, em instituições conveniadas, com equivalente número de docentes recebidos de outras universidade.	5% dos docentes com participação em intercâmbios de estudos e de docência, em instituições conveniadas, com número equivalente de professores recebidos pela UNISUL.	% de docentes com participação em intercâmbios de estudos e de docência, face às metas estabelecidas	CAMPI e PROAC
9.3 Ministração de Cursos em Intercâmbio	Planejamento para ministração de cursos com outras universidades sobre realidades brasileiras e das universidades conveniadas sobre respectivas realidades na UNISUL	Um curso intercambiado com universidades conveniadas.	Outros cursos intercambiados, até no máximo de cinco.	Número de cursos intercambiados face às metas, estabelecidas	CAMPI e PROAC
9.5 Formação de parcerias para implantação do Provedor do Conhecimento	Definição do conteúdo das parcerias, incluindo formas de intercâmbio e integração	Negociação das parcerias	Formalização das primeiras parcerias eletrônicas, gráficas e	Avaliação da validade dos conteúdos,	REITORIA E CAMPI

	eletrônica, gráfica e áudio-visual		audiovisuais.	parcerias formalizadas e início de complementação das parcerias.	
--	------------------------------------	--	---------------	--	--

10 – Profissionalizar a gestão com foco em resultados.

Conceito da Meta	2006	2007	2008	Indicadores	Resp.
10.1 Contrato de Gestão	Contratos de gestão implementados até nível de Campus e Pró-reitorias, envolvendo 10% dos cargos/ e ou funções	Contratos de gestão implementados até o nível com 10% dos cursos e ampliação dos cargos e funções até 50%	Contratos de gestão implementados até o nível do abrangendo 80% dos cargos, funções em 25% dos cursos.	% de Contratos de gestão implementados face às metas definidas.	PROAD E DIREÇÃO DOS CAMPI
10.2 Pannel do gestor	Implantar o Pannel do Gestor até o nível de Campus e a partir das Pró-reitorias em 2006.	Implantar o Pannel do Gestor até nível de Cursos a partir dos Campi	Implantar o Pannel do Gestor até nível de disciplinas a partir das Coordenações de Curso.	Índices de gestores implementados até nível de disciplinas	PROAD, PROAC E DIREÇÃO DOS CAMPI
10.3 Sistema informatizado de controle e avaliação do Planejamento Institucional e orçamento	Desenvolver e implantar sistema informatizado de controle e avaliação do Planejamento Institucional e orçamento piloto.	Implantar sistema informatizado de controle e avaliação do Planejamento Institucional e todo orçamento	Elaborar e controlar a execução do Planejamento Institucional e Orçamento através do sistema informatizado.	Sistema de Planejamento Institucional e orçamento informatizado implantado	PROAD

ANEXO 05: METAS ESTABELECIDAS E FIRMADAS NO CONTRATO DE GESTÃO

Compromisso de Gestão - UNISUL - 2006

Indicador				
Margem de contribuição				
Área	Meta mínima	valores reais mil	Meta alvo	valores reais mil
Campi TB/ARA	22,0%	19.690	25,3%	22.643
Campi GF/NI	16,2%	9.061	18,7%	10.420
Campus Virtual	19,0%	2.577	21,9%	2.964
TOTAL		31.328		36.026

Indicador				
Limite de gastos com pessoal				
Área	Meta mínima	valores reais mil	Meta alvo	valores reais mil
Unisul Geral	63,8%	109.598	54,3%	93.297
Reitoria	2,2%	3.830	1,9%	3.256
Projetos Institucionais	0,6%	1.008	0,5%	857
Pesquisa	1,6%	2.757	1,4%	2.481
Stricto Sensu	1,2%	2.049	1,0%	1.742
PROAC	1,6%	2.677	1,3%	2.275
PROAD	3,7%	6.411	3,2%	5.449
Campi TB/ARA	29,6%	50.922	25,2%	43.284
Campi GF/NI	19,4%	33.327	16,5%	28.328
Campus Virtual	3,9%	6.618	3,3%	5.625

Indicador				
Limite de gastos operacionais				
Área	Meta mínima	valores reais mil	Meta alvo	valores reais mil
Unisul Geral	29,9%	51.280	25,5%	43.731
Reitoria	1,2%	2.005	1,0%	1.704
Projetos Institucionais	1,9%	3.250	1,6%	2.763
Pesquisa	0,6%	953	0,6%	953
Stricto Sensu	0,2%	351	0,2%	298
PROAC	0,4%	688	0,3%	585
PROAD	4,3%	7.459	3,7%	6.340
CampiTB/ARA	10,9%	18.777	9,3%	15.960
Campi GF/NI	7,8%	13.442	6,7%	11.426
Campus Virtual	2,5%	4.355	2,2%	3.702

Indicador				
Despesas financeiras				
Área	Meta mínima	valores reais mil	Meta alvo	valores reais mil
Despesas Financeiras	5,0%	8.512	4,96%	8.512

Reitoria: Reitor/Vice-reitor/institucional/Gabinete/SIC/Convênios

Projetos Institucionais: Editora, Rádio, TV, Portal, Sine, Internet, ADR/DTR, Incubadora Carvão e outros

ANEXO 06: METAS INSTITUCIONAIS INTEGRANTES DO PDI 2010/2014

1. Diretorador Estratégico

Educação permanente, ao longo da vida, com excelência no ensino, na pesquisa e na extensão

Objetivo Estratégico

1.1 Fortalecer o ensino, a pesquisa e a extensão, através da integração entre os níveis e modalidades e áreas de conhecimento

Ação estratégica

1.1.1 Alinhar e articular os projetos pedagógicos de todos os cursos e níveis de ensino com a concepção de educação permanente

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
30% dos projetos pedagógicos dos cursos planejados na área de conhecimento	70% dos projetos pedagógicos dos cursos planejados na mesma área de conhecimento	80% dos projetos pedagógicos dos cursos planejados na mesma área de conhecimento	90% dos projetos pedagógicos dos cursos planejados na mesma área de conhecimento	100% dos projetos pedagógicos dos cursos planejados na mesma área de conhecimento	PROEN

Ação estratégica

1.1.2 Promover a excelência do ensino em todos os níveis e modalidades de acordo com indicadores internos e externos de competência acadêmica

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
50 % dos Cursos com CPC 3, 20% com CPC 4 e IGC 3	60 % dos Cursos com CPC 3, 20 % com CPC 4 e IGC 3	70 % dos Cursos com CPC 3, 20% com CPC 4 e IGC 3	75 % dos Cursos com CPC 3, 20% com CPC 4 e IGC 4	65 % dos Cursos com CPC 3, 30% dos cursos com CPC 4 e IGC 4	PROEN

100% da organização curricular e de práticas pedagógicas integradas por áreas de conhecimento	100% dos projetos pedagógicos revisados sob a ótica curricular integrada e de acordo com os conceitos de educação permanente	60 % dos programas de Pós-Graduação Lato Sensu aplicados na ótica das áreas de saberes definidas para Unisul	12 projetos de pesquisa aplicada para modalidade virtual, institucionalizados		CAMPUS VIRTUAL
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
100% dos professores capacitados para implementar, pedagogicamente, as diretrizes da Educação Permanente	Novos cursos criados no modelo flexível, compartilhando 30 % das disciplinas na mesma área de conhecimento	Quatro projetos de pesquisa aplicada para modalidade virtual, institucionalizados			CAMPUS VIRTUAL
	80% dos docentes habilitados ao uso das novas tecnologias do ensino, definidas para a Unisul				CAMPUS VIRTUAL
	100% da publicação científica, docente e discente, classificada com qualis.	100% da publicação científica, docente e discente, classificada com qualis.	100% da publicação científica, docente e discente, classificada com qualis.		PROPPGI
Um projeto de P&D em rede internacional de pesquisa aprovado com fomento externo.					PROPPGI
Qualificação da pesquisa acadêmica na Unisul.	Qualificação do ensino a partir da Iniciação Científica.				PROPPGI
	70% dos projetos e da produtividade científica, alinhados às linhas de pesquisa dos cursos	70% dos projetos e da produtividade científica alinhados às linhas de pesquisa dos cursos	70% dos projetos e da produtividade científica alinhados às linhas de pesquisa dos cursos		PROPPGI

Ação estratégica

1.1.3 Integrar todos os níveis e modalidades de ensino entre si e com as demandas sociais, articulando a produção do conhecimento acadêmico com a realidade

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Atendimento de 30% das demandas sociais do entorno da Universidade, desde que previstas nos PPCs.	Atendimento de 70% das demandas sociais do entorno da Universidade, desde que previstas nos PPCs.	Atendimento de 80% das demandas sociais do entorno da Universidade, desde que previstas nos PPCs.	Atendimento de 90% das demandas sociais do entorno da Universidade, desde que previstas nos PPCs.	Atendimento de 100% das demandas sociais do entorno da Universidade, desde que previstas nos PPCs.	PROEN

Ação estratégica

1.1.5 Promover a excelência em pesquisa em consonância com indicadores nacionais e internacionais

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Uma Rede de pesquisa em Tecnologias da Saúde (Plantas medicinais, fitoterápicos e fármacos) estruturada.					PROPPGI
	100% da demanda de editoração de livros completamente atendida.				PROPPGI
Quatro projetos de P&D, com fomento externo aprovados.	Cooperação para P&D, com pelo menos dois projetos identificados no Fórum de Torino (Santiago de Compostela).				PROPPGI

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
		Prêmio Unisul de Produtividade Científica implementado			PROPPGI
	Um programa de stricto sensu com uma revista eletrônica implantada.	Um programa de stricto sensu com uma revista eletrônica implantada.	Um programa de stricto sensu com uma revista eletrônica implantada.		PROPPGI

Ação estratégica

1.1.6 Promover a pesquisa aplicada nos campos de saber que caracterizam a universidade

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Política de propriedade e patentes definida e homologada;					PROPPGI
R\$ 15 milhões de fomento externo captado para projeto de P&D e prestação de serviços de tecnologia, e R\$ 8 milhões a fundo perdido, captados para investimentos em infraestrutura envolvendo práticas metodológicas de ensino em EAD	50% de incremento nas captações de recursos para fomento em projetos de P&D, e 25% para prestação de serviços de tecnologia, sobre o captado no ano anterior	25% de incremento nas captações de recursos para fomento em projetos de P&D, e para prestação de serviços de tecnologia, sobre o captado no ano anterior	25% de incremento nas captações de recursos para fomento em projetos de P&D, e para prestação de serviços de tecnologia, sobre o captado no ano anterior	25% de incremento nas captações de recursos para fomento em projetos de P&D, e para prestação de serviços de tecnologia, sobre o captado no ano anterior	PROPPGI

Ação estratégica

1.1.7 Promover a excelência no processo de extensão, como forma de interação e aplicação de saberes, em âmbito interno e externo

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Ampliação de 5% da oferta de curso de extensão nos Campi	Ampliação de 5% da oferta de curso de extensão nos Campi	Ampliação de 10% da oferta de prestação de serviço remunerados, e ampliação de 10% da oferta de cursos de extensão	Ampliação de 15% da oferta de prestação de serviço remunerados, e ampliação de 15% da oferta de cursos de extensão.	Ampliação de 25% da oferta de cursos de extensão	PROEN
	Avaliação do impacto acadêmico e social de 25% dos projetos de extensão	Avaliação do impacto acadêmico e social de 50% dos projetos de extensão, e melhoria de 5% do impacto dos projetos de extensão do ano anterior	Avaliação do impacto acadêmico e social de 60% dos projetos de extensão, e melhoria de 10% do impacto dos projetos de extensão do ano anterior	Melhoria de 10% do impacto dos projetos de extensão do ano anterior, e avaliação do impacto acadêmico e social de 100% dos projetos de extensão	PROEN
30% dos PPCs com os projetos de extensão alinhados por área de conhecimento	70% dos PPCs com os projetos de extensão alinhados por área de conhecimento	80% dos PPCs com os projetos de extensão alinhados por área de conhecimento	90% dos PPCs com os projetos de extensão alinhados por área de conhecimento	100% dos PPCs com os projetos de extensão alinhados por área de conhecimento	PROEN

Ação estratégica

1.1.11 Integrar a dimensão internacional às funções da universidade, à cultura e à estratégia Institucional

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Intercâmbio de 50 alunos da Unisul e 40 alunos estrangeiros	Intercâmbio de 60 alunos da Unisul e 45 alunos estrangeiros	Intercâmbio de 70 alunos da Unisul e 50 alunos estrangeiros	Intercâmbio de 80 alunos da Unisul e 55 alunos estrangeiros	Intercâmbio de 90 alunos da Unisul e 60 alunos estrangeiros	ASSIM
Intercâmbio de 8 docentes da Unisul e 5 docentes estrangeiros	Intercâmbio de 10 docentes da Unisul e 7 docentes estrangeiros	Intercâmbio de 12 docentes da Unisul e 9 docentes estrangeiros	Intercâmbio de 14 docentes da Unisul e 11 docentes estrangeiros	Intercâmbio de 16 docentes da Unisul e 13 docentes estrangeiros	ASSIM
		Uma parceria para programas de dupla titulação e diplomas conjuntos, em pelo menos uma das seguintes áreas: administração e negócios, relações internacionais e engenharias com instituições estrangeiras		Uma parceria para programas de dupla titulação e diplomas conjuntos, em pelo menos uma das seguintes áreas: administração e negócios, relações internacionais e engenharias com instituições estrangeiras	ASSIM
6 disciplinas ministradas em língua inglesa	8 disciplinas ministradas em língua inglesa	10 disciplinas ministradas em língua inglesa	12 disciplinas ministradas em língua inglesa	14 disciplinas ministradas em língua inglesa	ASSIM

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
	Um workshop sobre internacionalização dos projetos pedagógicos nos cursos de mestrado em Administração, Ciências da linguagem, Educação, Ciências da saúde e doutorado em Ciências da linguagem, atingindo 100% do corpo docente dos respectivos cursos	Um workshop sobre internacionalização dos projetos pedagógicos nos cursos de mestrado em Administração, Ciências da linguagem, Educação, ciências da saúde e doutorado em Ciências da linguagem, atingindo 100% do docente dos respectivos cursos	Um workshop sobre internacionalização dos projetos pedagógicos dos cursos de pós-graduação Stricto Sensu nas áreas de Administração, Turismo, Hotelaria, Ciências da computação, Design, Moda e Arquitetura, atingindo 100% do corpo docente dos respectivos cursos	Um workshop sobre internacionalização dos projetos pedagógicos dos cursos de pós-graduação Stricto Sensu nas áreas de Administração, Turismo, Hotelaria, Ciências da computação, Design, Moda, Arquitetura, Enfermagem e Nutrição, atingindo 100% do corpo docente dos respectivos cursos	ASSIM
	Um intercâmbio de professor estrangeiro para cursos de mestrados e para o doutorado em Ciências da linguagem na Unisul	Um intercâmbio de professor estrangeiro, por, curso para os mestrados em Administração, Ciências da linguagem e para o doutorado em Ciências da linguagem	Um intercâmbio de professor estrangeiro, por curso, para mestrados em Administração, Ciências da linguagem, Educação, Ciências da saúde e para o doutorado em Ciências da linguagem	Um intercâmbio de professor estrangeiro por curso para mestrados em Administração, Ciências da linguagem, Educação, Ciências da saúde e para o doutorado em Ciências da linguagem	ASSIM
Capacitação no exterior de pelo menos dois professores, por área, para mestrados em Administração, Ciências da linguagem, Educação, Ciências da saúde e para o doutorado em Ciências da linguagem.	Capacitação no exterior de pelo menos dois professores, por área, para mestrados em Administração, Ciências da linguagem, Educação, Ciências da saúde e para o doutorado em Ciências da linguagem	Capacitação no exterior de pelo menos dois professores, por área, para mestrados em Administração, Ciências da linguagem, Educação, Ciências da saúde e para o doutorado em Ciências da linguagem	Capacitação no exterior de pelo menos quatro professores, por área, para mestrados em Administração, Ciências da linguagem, Educação, Ciências da saúde e para o doutorado em Ciências da linguagem	Capacitação no exterior de pelo menos quatro professores, por área, para mestrados em Administração, Ciências da linguagem, Educação, Ciências da saúde e para o doutorado em Ciências da linguagem	ASSIM

Direcionador Estratégico

2. Cultura como expressão da identidade institucional e forma de promoção da cidadania, das artes, do esporte e do lazer

Objetivo Estratégico

2.1 Rememorar e fortalecer a unidade e a diversidade institucional

Ação estratégica

2.1.1 Incentivar a prática da cultura do acolhimento, da solidariedade, dos valores humanos, da afetividade, do conagraçamento e da celebração

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
100% dos cursos em Tubarão e Florianópolis, e 50% dos cursos das demais unidades com o Projeto Calouro Solidário implantado	100% dos cursos do Campus Universitário de Tubarão e de Florianópolis com o Projeto Calouro Solidário implantado	50% dos cursos em Tubarão e em Florianópolis com o Projeto Universitário Solidário implantado	100% dos cursos em Tubarão e Florianópolis, e 50% dos cursos nas unidades com o Projeto Universitário Solidário implantado	100% dos cursos nos campi universitários de Tubarão e de Florianópolis com os projetos Calouro Solidário e Universitário Solidário implantados	CAMPI
100% dos professores iniciantes com a capacitação de ingressantes realizada	100% dos professores iniciantes com a capacitação de ingressantes realizada	100% dos professores iniciantes com a capacitação de ingressantes realizada	100% dos professores iniciantes com a capacitação de ingressantes realizada	100% dos professores iniciantes com a capacitação de ingressantes realizada	CAMPI
100% dos técnicos iniciantes com a capacitação de ingressantes realizada	100% dos técnicos iniciantes com a capacitação de ingressantes realizada	100% dos técnicos iniciantes com a capacitação de ingressantes realizada	100% dos técnicos iniciantes com a capacitação de ingressantes realizada	100% dos técnicos iniciantes com a capacitação de ingressantes realizada	CAMPI
			Ampliação de 20% das ações do programa de qualidade de vida		PROPES

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
40% dos funcionários do campus Universitário de Tubarão envolvidos em três eventos, realizados em datas comemorativas	55% funcionários do campus Universitário de Tubarão e 30% dos funcionários do Campus Universitário de Florianópolis envolvidos em três eventos, realizados em datas comemorativas	80% de todos os funcionários da Unisul envolvidos em atividades de comemoração de datas significativas - realizar cinco no decorrer do ano	100% de todos os funcionários da Unisul envolvidos em atividades de comemoração de datas significativas - realizar cinco no decorrer do ano		CAMPI

Ação Estratégica

2.1.2 Assegurar a unidade no contexto da diversidade da estrutura multicampi

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
20% das normativas institucionais com processos padronizados para os campi	40% das normativas institucionais com processos padronizados para os campi	60% das normativas institucionais com processos padronizados para os campi	80% das normativas institucionais com processos padronizados para os campi	100% das normativas institucionais com processos padronizados para os campi	PROD&I
Criação da mostra das Atividades Culturais e Artísticas da Unisul	Um Curso lato sensu, na área artístico-cultural, produzido	Um projeto de curso de Graduação produzido	Transformação da Unidade Padre Roma em Centro de Excelência em Artes e Cultura	Incubadora cultural criada	PROEN
Centro de Cultura e Artes da Grande Florianópolis na Unidade Padre Roma criado					PROEN

Ação Estratégica
2.1.3 Resgatar permanentemente a cultura histórica da UNISUL

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Projeto Restauro do Prédio Sede aprovado pelo Mim para captação de recursos	Recursos captados para o Projeto Restauro do Prédio Sede		Museu do resgate histórico da Unisul e Museu da História do Movimento Estudantil Catarinense implantados no prédio sede restaurado		PROEN

Objetivo Estratégico
2.2 Promover a produção e a divulgação cultural da universidade alinhadas à missão e aos valores institucionais

Ação Estratégica
2.2.1 Oportunizar experiências estéticas em espaços e na rotina da universidade como dimensão formadora do sujeito e da sociedade

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
100% dos projetos pedagógicos dos cursos reformulados no período, com conteúdos de formação estética inseridos em cada projeto	100% dos projetos pedagógicos dos cursos reformulados no período, com conteúdos de formação estética inseridos em cada projeto	100% dos projetos pedagógicos dos cursos reformulados no período, com conteúdos de formação estética inseridos em cada projeto	100% dos projetos pedagógicos dos cursos reformulados no período, com conteúdos de formação estética inseridos em cada projeto	100% dos projetos pedagógicos dos cursos reformulados no período, com conteúdos de formação estética inseridos em cada projeto	PROEN
Uma atividade/evento cultural interna e outra externa (por mês em cada Campi), que envolva 25 % dos cursos de graduação em seu desenvolvimento	Uma atividade/evento cultural interna e outra externa (por mês em cada Campi), que envolva 25 % dos cursos de graduação em seu desenvolvimento	Duas atividades/eventos culturais internas e outra externa (por mês em cada Campi), que envolva 25 % dos cursos de graduação em seu desenvolvimento	Duas atividades/eventos culturais internas e outra externa (por mês em cada Campi), que envolva 25 % dos cursos de graduação em seu desenvolvimento	Duas atividades/evento culturais internas e outra externa (por mês em cada Campi), que envolva 25 % dos cursos de graduação em seu desenvolvimento	PROEN

Ação Estratégica

2.2.2 Estimular a expressão cultural (artística e esportiva) e seus processos nas ações de ensino, de pesquisa e de extensão.

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
25% dos cursos de graduação envolvidos em atividades acadêmicas e eventos nas áreas artísticas, culturais e esportivas	35% dos cursos de graduação envolvidos em atividades acadêmicas e eventos nas áreas artísticas, culturais e esportivas	50% dos cursos de graduação envolvidos em atividades acadêmicas e eventos nas áreas artísticas, culturais e esportivas	60% dos cursos de graduação envolvidos em atividades acadêmicas e eventos nas áreas artísticas, culturais e esportivas	75% dos cursos de graduação envolvidos em atividades acadêmicas e eventos nas áreas artísticas, culturais e esportivas; mostra cultural semestral, inter-campi, implantada	PROEN

Objetivo Estratégico

2.3 Oportunizar o exercício da sensibilidade no desenvolvimento pessoal e institucional

Ação Estratégica

2.3.1 Proporcionar espaços para cultura, esporte e lazer, a fim de aperfeiçoar e exercitar a sensibilidade e as potencialidades humanas

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Definição do programa e implantação em pelo menos 50% das ações, em 25% dos cursos de graduação, e envolvendo 5% da comunidade externa do entorno da Unisul	Programa implantado em pelo menos 75% das ações e em 30% dos cursos de graduação, e envolvendo 7% da comunidade externa do entorno da Unisul	Programa implantado em pelo menos 90% das ações e em 40% dos cursos de graduação, e envolvendo 9% da comunidade externa do entorno da Unisul	Programa implantado em 100% das ações e em 50% dos cursos de graduação, e envolvendo 10% da comunidade externa do entorno da Unisul.	Programa implantado em 100% das ações e em 70% dos cursos de graduação, e envolvendo 15% da comunidade externa do entorno da Unisul.	CAMPI

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
40% dos docentes de todos os campi participando da gincana comemorativa ao dia do professor; 40% dos funcionários do campus universitário de Tubarão participando das atividades recreativas nas festividades do dia do trabalhador	40% dos docentes de todos os campi participando da gincana comemorativa ao dia do professor; 50% dos funcionários do campus universitário de Tubarão participando das atividades recreativas nas festividades do dia do trabalhador	60% dos docentes de todos os campi participando da gincana comemorativa ao dia do professor; 50% dos funcionários do campus universitário de Tubarão e 50% dos funcionários do Campus Universitário de Florianópolis, envolvidos nas atividades recreativas comemorativas ao dia do trabalhador	60% dos docentes de todos os campi participando da gincana comemorativa ao dia do professor; 50% dos funcionários do campus universitário de Tubarão e 50% dos funcionários do Campus Universitário de Florianópolis, envolvidos nas atividades recreativas comemorativas ao dia do trabalhador; aumentar em 30% a participação dos funcionários do programa: momento relax e qualidade de vida;	85% dos docentes de todos os campi participando da gincana comemorativa ao dia do professor; 90% dos funcionários do campus universitário de Tubarão e 90% dos funcionários do Campus Universitário de Florianópolis, envolvidos nas atividades recreativas comemorativas ao dia do trabalhador; aumentar em 20% a participação dos funcionários do programa: momento relax e qualidade de vida;	PROPEs

Ação Estratégica

2.3.2 Desenvolver, através da cultura, da arte e dos esportes, pessoas com atitudes necessárias ao espírito contemporâneo, inovador e criativo

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Um evento no campus Universitário da Grande Florianópolis, para exposição dos talentos artísticos e culturais dos funcionários	Um evento no campus Universitário da Grande Florianópolis e um no Campus Universitário de Tubarão, para exposição dos talentos artísticos e culturais dos funcionários	Um evento no campus Universitário da Grande Florianópolis e um no Campus Universitário de Tubarão, para exposição dos talentos artísticos e culturais dos funcionários	Um evento no campus Universitário da Grande Florianópolis e um no campus universitário de Tubarão, para exposição de talentos dos funcionários	Um evento no campus Universitário da Grande Florianópolis e um no Campus Universitário de Tubarão, para exposição dos talentos artísticos e culturais dos funcionários	PROPEs

3. Diretorador Estratégico

Pessoas valorizadas, integradas, capacitadas e reconhecidas, em ambiência de respeito e compromisso com o desenvolvimento da Universidade

Objetivo Estratégico

3.1 Desenvolver uma política de comunicação integrada, interna e externa, e em sintonia com as áreas e setores

Ação Estratégica

3.1.1 Melhorar a comunicação interna e adequá-la aos sentimentos, necessidades e comportamento das pessoas

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
30% dos docentes do campus universitário de Tubarão envolvidos em fóruns de debates e discussões, podendo estes ocorrerem por participação em colegiados	30% do quadro técnico-administrativo capacitado para habilidades de zelo com a informação e técnicas de atendimento	40% do quadro técnico-administrativo capacitado para habilidades de zelo com a informação e técnicas de atendimento	60% do quadro técnico-administrativo capacitado para habilidades de zelo com a informação e técnicas de atendimento	80% do quadro técnico-administrativo capacitado para habilidades de zelo com a informação e técnicas de atendimento	PROPEs

Ação Estratégica

3.1.2 Aprimorar a gestão relacional interna, buscando a participação e o comprometimento das pessoas com os objetivos e princípios institucionais

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
------	------	------	------	------	-------------

70% dos públicos envolvidos diretamente com a Universidade (interno e externo), por intermédio da comunicação organizacional (formal e informal)	80% de satisfação da comunidade interna e externa com o Portal Institucional e Site de notícias	80% da comunidade interna, com participação ativa da comunidade externa.	90% do desempenho e os resultados da gestão relacional direta com os públicos interno e externo avaliados	90% dos públicos envolvidos com a Universidade	Gabinete
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Um evento em parceria com a comunidade externa, voltado à formação humana	Dois eventos em parceria com a comunidade externa, voltado à formação solidária	10% dos funcionários (docentes e administrativos) engajados e atuando em ações solidárias na comunidade	20% dos funcionários (docentes e administrativos) engajados e atuando em ações solidárias na comunidade		PROPES

Ação Estratégica

3.1.3 Desenvolver a excelência da comunicação através dos fluxos e processos

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Diagnóstico dos resultados dos treinamentos, identificando pontos fracos, entrevistando gestores e funcionários, no sentido de realimentar os trabalhos voltados para a eficácia organizacional, expressa na competência do relacionamento	Com base nos resultados da pesquisa, elaborar estratégias visando a equacionar dificuldades que estejam bloqueando a comunicação e engordurando o fluxo de informação	Discussão interna em grupos setoriais sobre eficiências e deficiências, com base no resultados do seminário. Cada grupo deve reunir, em média, 30 gestores. Aplicar soluções imediatas nas áreas que apresentaram deficiências	Com base nos resultados da pesquisa, formar grupo de trabalho com objetivo de elaborar um plano de avaliação e de propostas, no sentido de realimentar o processo de comunicação com eficiência permanente		C&M

Objetivo Estratégico

3.2 Gerir o corpo Funcional

Ação Estratégica

3.2.1 Promover a gestão de carreira, educando e capacitando o corpo funcional de forma permanente, para profissionalização de todos os níveis de trabalho da Unisul

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
90% dos gestores capacitados para atuação em suas respectivas áreas, com foco no pleno exercício das funções de gestão e administração universitária	Avaliação de desempenho com todos os funcionários para mapear as necessidades de treinamento	40% dos funcionários do quadro técnico-administrativo capacitados de acordo com as necessidades de treinamento mapeadas na avaliação de desempenho	50% dos funcionários do quadro técnico-administrativo capacitados de acordo com as necessidades mapeadas na avaliação de desempenho		PROPES
50% das demandas de capacitação específicas, por setor, atendidas			15% dos funcionários (docentes e técnicos-administrativos) capacitados para gestão de conflitos		PROPES
				30% dos processos e procedimentos da PROPES realizados à luz da gestão por competências	PROPES

Ação Estratégica

3.2.4 Construir e manter uma ambiência que promova a participação das pessoas, por meio do relacionamento respeitoso e solidário, com valorização da confiança, da lealdade, do profissionalismo e da ética, qualificando o clima organizacional, promovendo e estimulando a interação e a colaboração sistemática entre gestores e colaboradores dos diversos setores, e fortalecendo o alcance das metas e a consolidação do projeto institucional

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Aplicação, institucionalizada da pesquisa de clima, com vistas à identificação das estratégias de intervenção necessárias					PROPES
20% dos docentes e funcionários do quadro técnico-administrativo envolvidos em atividades vivenciais	30% dos docentes e funcionários do quadro técnico-administrativo envolvidos em atividades vivenciais	40% dos docentes e funcionários do quadro técnico-administrativo envolvidos em atividades vivenciais	60% dos docentes e funcionários do quadro técnico-administrativo envolvidos em atividades vivenciais	80% dos docentes e funcionários do quadro técnico-administrativo engajados em atividades vivenciais	PROPES

Ação Estratégica

3.2.5 Promover práticas preventivas e sistematizadas de atenção à saúde física e mental do trabalhador, colaborando para o desenvolvimento de um ambiente universitário saudável

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
------	------	------	------	------	-------------

50% das condições físicas de trabalho da área administrativa acompanhadas, com vistas à ergonomia e ambiência	20% dos docentes e 30% do quadro técnico-administrativo submetidos à avaliação do estresse	Redução de três pontos no índice de estresse identificado entre os funcionários da Unisul	Redução de três pontos no índice de estresse dos funcionários da Unisul	Redução de três pontos no índice de estresse identificado entre os funcionários na Unisul	PROPES
100% dos mecanismos e instrumentos de segurança no ambiente de trabalho previstos nas NRs da Portaria 3214/77 do MTE monitorados	Diminuição de 10% no número de fumantes				PROPES

Objetivo Estratégico

3.3 Gerir as funções dentro da UNISUL

Ação Estratégica

3.3.1 Profissionalizar a gestão de pessoas, implantando uma estrutura, tanto em nível estratégico como nos campi

METAS - PDI 2010-2014

2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Pró-reitoria de Pessoas estruturada em áreas de Ambiência Organizacional, Gestão de Pessoal, Gestão de Projetos de Pessoal, Avaliação e Análise em Gestão de Pessoas, Engenharia e Segurança do Trabalho, e Medicina e Saúde do Trabalhador	Estruturação, nos Campi, das áreas de apoio às atividades de gestão de pessoas				PROPES

Ação Estratégica

3.3.2 Desenvolver um planejamento estratégico de RH

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
	Planejamento estratégico realizado em 2009 revisado				PROPES

Ação Estratégica

3.3.3 Gerir o plano de cargos e salários e criar um plano de remuneração variável por avaliação de desempenho e reconhecimento de competências

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Três projetos estratégicos da PROPES implementados	Três projetos estratégicos da PROPES implementados	Quatro projetos estratégicos da PROPES implementados	Dois projetos estratégicos da PROPES implementados	100% dos projetos implantados pela PROPES, avaliados à luz dos indicadores, com vistas ao cumprimento de pelo menos 80% de cada projeto	PROPES

Ação Estratégica

3.3.4 Aperfeiçoar a mobilidade funcional, possibilitando o acesso às funções da universidade, de modo transparente e equitativo, como forma de promover a valorização humana e profissional

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
	Novo PCS aprovado com a previsão de mobilidade funcional mediante processo de avaliação de desempenho	Promoção e mobilidade dos quadros internos implementados mediante o processo de avaliação de desempenho			PROPES

Ação Estratégica

3.3.5 Estabelecer níveis de qualidade e alinhamento dos serviços terceirizados às políticas Institucionais

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Normatização dos padrões e princípios comportamentais dos potenciais fornecedores para admissão no cadastro e seleção para contratação de serviços; 100% dos novos contratos dentro dos novos padrões	100% dos novos contratos dentro dos novos padrões	100% dos novos contratos dentro dos novos padrões	100% dos novos contratos dentro dos novos padrões	100% dos novos contratos dentro dos novos padrões	Fundação

Objetivo Estratégico

3.4 Promover a participação discente no contexto da Universidade

Ação Estratégica

3.4.1 Conhecer as necessidades dos estudantes (visão integral) para intervir

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Taxa de conversão, em julho, mínima de 35%.	Taxa de conversão, em julho, mínima de 40%	Taxa de conversão, em julho, mínima de 45%	Taxa de conversão, em julho, mínima de 47%.	Taxa de conversão, em julho, mínima de 50%	PROAAC
Taxa de ociosidade reduzida em 3%	Taxa de ociosidade reduzida em 5%	Taxa de ociosidade reduzida em 10%	Taxa de ociosidade reduzida em 15%	Taxa de ociosidade reduzida em 20%	PROAAC
Limite anual de evasão/Curso: 12%	Limite anual de evasão/Curso: 11%	Limite anual de evasão/Curso: 10%	Limite anual de evasão/Curso: 9%	Limite anual de evasão/Curso: 8%	PROAAC
Porcentagem de reingresso de alunos formandos: mais 1% (em torno de 200 alunos)	Manutenção da taxa de fidelização de 1%	Manutenção da taxa de fidelização de 1%	Aumento da taxa de fidelização para 2%	Manutenção da taxa de fidelização em 2%	PROAAC
10% de otimização do tempo gasto para entrega de cada processo ao aluno	15% de otimização do tempo gasto para entrega de cada processo ao aluno	20% de otimização do tempo gasto para entrega de cada processo ao aluno	25% de otimização do tempo gasto para entrega de cada processo ao aluno	30% de otimização do tempo gasto para entrega de cada processo ao aluno	PROAAC

Ação Estratégica

3.4.2 Fortalecer o relacionamento entre aluno-gestor (facilitador), bem como a aproximação entre coordenador e aluno

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
	Aumento da taxa de satisfação em 2%	Aumento da taxa de satisfação em 2%	Aumento da taxa de satisfação em 2%	Aumento da taxa de satisfação em 2%	PROAAC
Capacitação de 50% dos coordenadores em qualidade no atendimento, e de 50% dos funcionários que atendem o público	Capacitação de 100% dos coordenadores em qualidade no atendimento, e de 100% dos funcionários que atendem o público				PROPES

Ação Estratégica

3.4.3 Sistematizar e ampliar a política de benefícios e incentivos ao aluno

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
Política de análise e concessão de bolsas reformulada, com critérios sociais e, a partir de fundo(s), aprovada e implantada	1% de ampliação na retenção através de investimentos provenientes da aplicação da política de bolsas	1% de ampliação na retenção através de investimentos provenientes da aplicação da política de bolsas	2% de ampliação na retenção através de investimentos provenientes da aplicação da política de bolsas	2% de ampliação na retenção através de investimentos provenientes da aplicação da política de bolsas	PROAAC

4. Direcionador Estratégico
Sustentabilidade na gestão da educação, da ciência e da inovação, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico, com a responsabilidade ambiental

Objetivo Estratégico
4.1 Promover a gestão econômico-financeira das áreas do conhecimento da Universidade, com ênfase nos seus respectivos focos de pesquisa, por meio de ações planejadas, integradas, mensuráveis e eficientes

Ação estratégica
4.1.1 Definir estratégias e critérios (pedagógicos e econômico-financeiros) para avaliação da sustentabilidade dos produtos e serviços por área de conhecimento

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
30 % dos cursos, em cada área de conhecimento, alinhados ao modelo de portfólio	70 % dos cursos, em cada área de conhecimento, alinhados ao modelo de portfólio	80 % dos cursos, em cada área de conhecimento, alinhados ao modelo de portfólio; corpo docente da modalidade virtual capacitado para atuar, com agilidade, na oferta de projetos e produtos para educação corporativa	90 % dos cursos, em cada área de conhecimento, alinhados ao modelo de portfólio	100 % dos cursos, em cada área de conhecimento, alinhados ao modelo de portfólio	PROEN

Ação estratégica

4.1.2 Qualificar, por meio da pesquisa, a atuação e os produtos da Universidade

METAS - PDI 2010-2014					
2010	2011	2012	2013	2014	Responsável
		Identificação de 100% dos pesquisadores da área foco de P&D. Pelo menos 5% deles devem participar de: a) programas de capacitação em propriedade intelectual e patentes, b) redes nacionais e internacionais de pesquisa, c) eventos de articulação e de fomento, para P&D	Identificação de 100% dos pesquisadores da área foco de P&D. Pelo menos 5% deles devem participar de: a) programas de capacitação em propriedade intelectual e patentes, b) redes nacionais e internacionais de pesquisa, c) eventos de articulação e de fomento, para P&D		PROPPGI
Um curso de capacitação sobre propriedade intelectual e patentes, para a comunidade acadêmica	Um curso de capacitação sobre propriedade intelectual e patentes, para a comunidade acadêmica	Um curso de capacitação sobre propriedade intelectual e patentes, para a comunidade acadêmica	Um curso de capacitação sobre propriedade intelectual e patentes para a comunidade acadêmica	Um curso de capacitação sobre propriedade intelectual e patentes para a comunidade acadêmica	PROPPGI

