

A ORGANIZAÇÃO E O PAPEL DOS SUBSISTEMAS ADAPTATIVOS
NA ADVERSIDADE AMBIENTAL: O CASO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA NO PERÍODO 79/86


ANTÔNIO MAURO MOTTA

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestrado em Administração (Área de Concentração: Administração Universitária), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.

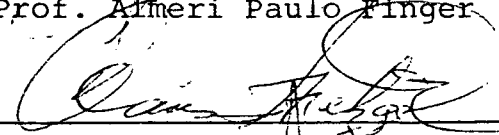


PROF. CLOVIS LUIZ MACHADO DA SILVA
Coordenador do Curso

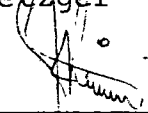
APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



Prof. Almeri Paulo Finger



Prof. Claus Metzger



Prof. Valdemar Santos Pedreira Filho

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio Econômico
Curso de Pós-Graduação em Administração
Area de Concentração: Administração Universitária

A organização e o papel do subsistema adaptativo
na adversidade ambiental

O caso da Universidade Federal de Santa Catarina no período 79/86

Autor : Antonio Mauro Motta

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do título de
Mestre.

Agosto 1987

agradecimentos

à minha mãe

origem e terra.

ao meu orientador

que me tornou consciente
da minha inconsistência.

aos homens do hardware

que transformaram o sonho
da máquina pensante
num computador.

aos homens do software

que lhe infundiram
vida e paciência.

INDICE

Lista de Tabelas	I V
Lista de Gráficos	V
Resumo	V I
Abstract	I X
Introdução	1
Capítulo um : Referencial Teórico	1 5
1.1 O que é sistema	1 6
1.2 As implicações do uso da teoria dos sistemas	2 1
1.3 A busca da Flexibilidade e o subsistema adaptativo	3 2
1.4 O subsistema adaptativo	3 9
1.5 A Universidade como organização	4 2
Conclusões	4 6
Capítulo dois : Planejamento	5 1
2.1 O planejamento	5 2
2.2 O Plano de Desenvolvimento	5 9
Conclusões	6 8
Capítulo três : Ambiente	7 1
3.1 O ambiente	7 2
3.2 A crise de recursos nas universidades na década de 80	7 9
Conclusões	8 9
Capítulo quatro : Orçamento executado	9 6
4.1 Referencial Teórico	9 7
4.2 Orçamento Executado - Levantamento histórico	10 4
4.2.1 Pessoal e Encargos Sociais	10 6
4.2.2 Outras Despesas Correntes	11 1
4.2.3 Despesas de Capital	11 9
4.2.4 As perdas do orçamento por gestão Administrativa	12 1
Conclusões	12 3
Capítulo cinco : Considerações Finais	12 5
Anexo I	13 7
Bibliografia	14 7

LISTA DE TABELAS

tabela 1.1.	49a
Subsistemas formais de organizações: suas funções, dinâmicas e mecanismos.	
tabela 2.1.	63
UFSC - Relação Aluno/Professor - 1974/1980	
tabela 2.2.	64
UFSC - Relação Aluno/Servidor e Professor/Servidor 1974/1980	
tabela 4.1.	138
Média Ponderada da Taxa de Câmbio - 1962/1986 (Cruzeiros x 1000)	
tabela 4.2.	139
Orçamento Executado da UFSC - 1962/1986 (Dólares x 1000)	
tabela 4.3.	140
Orçamento Executado da UFSC - 1962/1986	
tabela 4.4.	141
Orçamento Executado da UFSC - 1962/1986 Número-Índice Simples: ano base 1962	
tabela 4.5.	142
Outras Despesas Correntes Contas 3120.00 e 3254.00 - 79/86 Em milhares de Dólares	
tabela 4.6.	142
Número-índice de Auxílio Financeiro a Estudantes e Material de Consumo da UFSC - 1979/1986	
tabela 4.7.	143
Número-Índice de Material de Consumo, Estudantes e Professores da UFSC - 1979/1986	
tabela 4.8.	143
Outras Despesas Correntes Contas 4110.00 e 4120.00 - 79/86 Em milhares de dólares	
tabela 4.9.	144
Índices do Orçamento da UFSC - 1972/1986	
tabela 5.1.	145
Crescimento da Comunidade Universitária- 1974/1986	
tabela 5.2.	146
Relações entre a Comunidade Universitária - 74/86	

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico Composto evolução da comunidade universitária: 1979/1986 professores estudantes servidores	106a
gráfico 4.1. evolução da rubrica PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS 1962/1986	107
gráfico 4.2. Evolução da rubrica OUTRAS DESPESAS CORRENTES-1962/1986	112
gráfico 4.3. Evolução das Contas AUXILIO FINANCEIRO A ESTUDANTES e MATERIAL DE CONSUMO - 1979/1986	115
gráfico 4.4. Evolução histórica da rubrica DESPESAS DE CAPITAL - 1962/1986	119

resumo

Com Aristóteles surge o conceito, livre, sem prejuízos,
como pensamento compreendente que percorre e espiritualiza
todas as formações do universo.

HEGEL

O desenvolvimento das organizações e a extensão de suas fronteiras, somado às mutações ambientais aceleradas, configura um estado crescente de complexidade. Esta complexidade tende a criar situações difíceis para a estrutura gerencial, pois ameaça aproximá-las, devido ao acúmulo de funções, do que se poderia denominar - *estágio de ingovernabilidade*. A criação de um subsistema adaptativo que sirva de suporte para a decisão, através da geração de alternativas que levem ao ajustamento organizacional, está se tornando cada vez mais necessário.

O presente trabalho, dentro da contextualização de adversidade ambiental, procura responder às seguintes questões:

- I) A instituição, por vias legais, do Planejamento Universitário, foi suficiente para garantir a sua implantação dentro da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) ?

- II) Possui, o subsistema de Planejamento da UFSC, característica de subsistema adaptativo ?

Dentro do quadro de análise da Teoria dos Sistemas, faz-se o levantamento de uma componente ambiental adversa da UFSC e analisam-se, do ponto de vista histórico, os efeitos causados

pela mesma dentro da Instituição. Uma vez que a componente isolada é responsável por um dos *inputs* centrais de energia (os recursos orçamentários), dos resultados desta análise concluir-se-á sobre a negação ou a afirmação das questões formuladas.

abstract

O coração tem razões que a
própria razão desconhece.

PASCAL

The development of organizations, as well as the extension of their frontiers (added to fast environmental changes), have created a complex state of being. This complexity has a tendency to create situations that are becoming more and more difficult to the managerial structure - carrying it to what could be called ingovernmentability.

The creation of an adaptative subsystem which will be used as the support for any decisionmaking (generating alternatives enabling the organizational adaptation), day by day, is becoming more and more necessary.

Whithin a contextualization of an environmental adversity this research paper tries to answer two questions:

1. Was the creation by the Government of a legal apparatus sufficient to handle the Federal University of Santa Catarina (UFSC) to implement the University Planning ?

2. Does the UFSC University Planning subsystem have adaptative subsystem characteristics ?

Using a grid offered by the Systems Theory we gathered and adversal environment component and looked at it, from a historical perspective, its effects whitin the UFSC. Once the environmental component is responsible for one of the central energy input we can conclude, from the results, on the affirmation or the negation of the questions raised.

introdução

...pois nos países de tradições a
satisfação do amo é a satisfação
dos servidores.

MILLOR

Mantida a mesma proporção de crescimento da população estudantil (dos cursos de graduação) dos primeiros 20 anos, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) atingirá o ano 2002 com mais de 153.000 alunos. Este trabalho não trata diretamente desta questão, mas dos seus fundamentos. A questão básica poderia ser: a UFSC está se preparando para algum cenário? Entretanto, aqui, queremos saber apenas se a UFSC está instrumentada para se preparar para algum cenário provável ou configurado. A procedência desta questão ganha relevância na medida em que qualquer reação não racional a um contexto complexo, tal como o ambiente da universidade, não poderia ter efetividade a não ser que se presumisse a precedência da aleatoriedade sobre a razão.

A preocupação crescente com a sobrevivência da organização de forma geral e - neste caso em particular - com a da universidade - tem duas vertentes básicas: a primeira parte da constatação dos níveis de complexidade que se começa a atingir com o crescimento das mesmas; a segunda, do papel crescente desempenhado pelo ambiente, através de seus variados componentes, oferecendo tanto oportunidades quanto problemas. Assim, postula-se a nível teórico [PARSONS 1977:174], a pertinência do subsistema

de adaptação como um dos quatro imperativos funcionais de qualquer sistema de ação, logo, de qualquer sistema social.

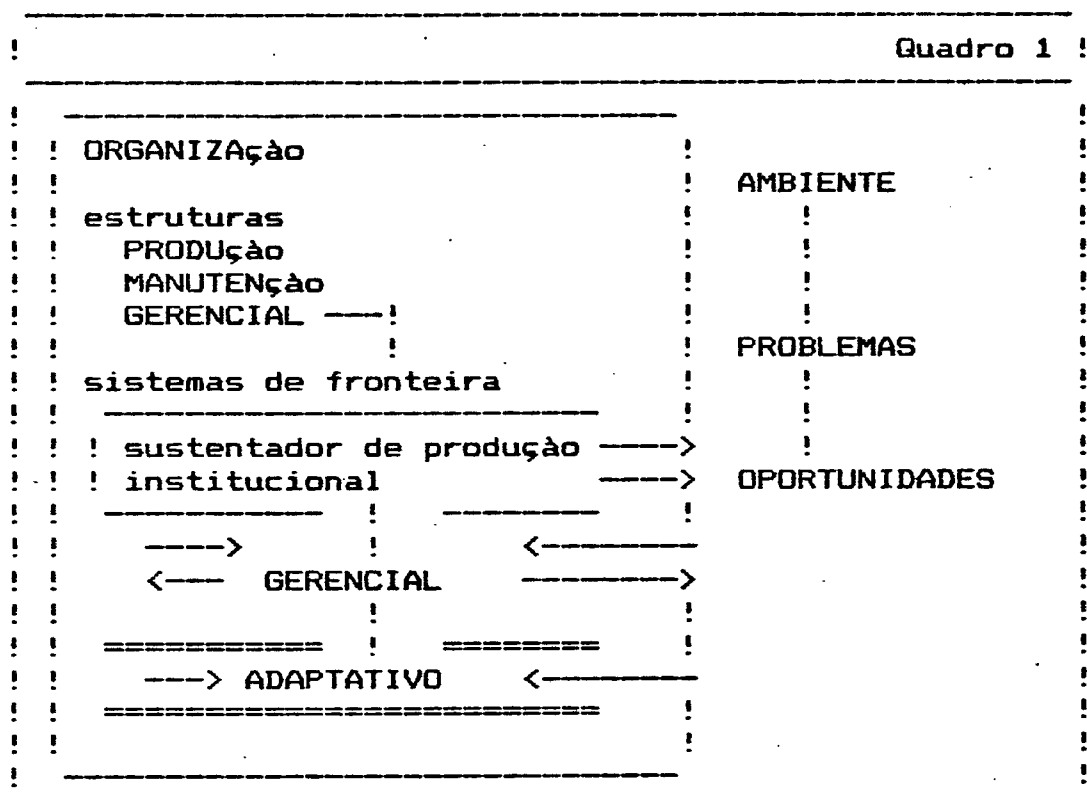
Reconhece PARSONS (1974:175) que o princípio fundamental da hierarquia cibernética aplicável às relações entre os subsistemas gerais da ação aplica-se também ao interior de cada um deles, notadamente aos sistemas sociais..., sugerindo, ainda, a possibilidade de reduzir a quatro os imperativos funcionais de qualquer sistema de ação: a função de manutenção de modelos, a integração, a realização dos fins e a adaptação. Estabelece então para a função adaptativa, dentro do contexto da pluralidade de alvos, o uso alternativo dos recursos escassos ou raros e como critério básico o da provisão da flexibilidade na medida em que esta é compatível com a eficiência. Desta forma, duas questões servem de orientação para esta dissertação:

q1. A instituição, por parte do governo federal, através da via legal, do Planejamento Universitário, foi suficiente para viabilizar a sua implantação na UFSC ?

q2. Possui o subsistema de Planejamento da UFSC característica de subsistema adaptativo ?

A estratégia criada para viabilizar a consecussão dos objetivos decorrentes das questões formuladas, materializou-se no desenvolvimento de um modelo que permitisse compreender e tentar explicar as relações existentes, entre a estrutura da organização e o ambiente, que passam a ser vistos como mediados pelo subsistema adaptativo. Um design deste modelo pode ser visto no quadro 1.

quadro 1



O modelo do quadro 1 foi desenvolvido a partir da tabela proposta por KATZ & KAHN [1978:107,108] (ver pag.49), para os subsistemas formais de organizações : suas funções, dinâmicas e mecanismos. Nele, a direção das setas identifica o caráter passivo do subsistema adaptativo em relação ao subsistema gerencial (no caso da UFSC, a Assessoria de Planejamento (Asseplan)) em relação ao sistema gerencial (no caso da UFSC, o Reitor). Suas funções, segundo os autores acima citados, seriam a informação (coleta de dados relevantes ao trabalho de planejamento), a pesquisa (na identificação dos problemas ou das oportunidades) e o planejamento para atender a sua dinâmica que é a pressão para a mudança. Seu mecanismo de atuação vê-se reduzido a recomendações ao sistema gerencial para fazer mudanças. Neste modelo, ainda, estão implícitos prováveis desajustes do subsistema adaptativo. Estes desajustes podem se materializar em três dimensões:

-a seta de entrada do ambiente (1): mecanismos de leitura deficientes ou metodologia não pertinente;

-a seta de entrada da organização (2): as mesmas causas de (1) adicionadas da dimensão política interna ou até bloqueio de canais internos de comunicação (distorções de resultados de desempenho como formas de manutenção de poder;

-a haste de ligação à gerência (3): bloqueio por parte da gerência (desconsideração do subsistema adaptativo por incompetência gerencial ou manutenção do poder político a qualquer custo) ou deficiências metodológicas na elaboração do planejamento.

A partir deste modelo, a forma desenvolvida para testar as questões formuladas desenvolveu-se da seguinte maneira:

a) a primeira questão: pela pesquisa de registros da atividade de planejamento em busca de um documento que o caracterize e que atenda, pelo menos, duas características - que se tenha tornado público e que tenha sido implantado com reflexos positivos para a instituição. (Como reflexos positivos entender-se-ã qualquer ganho qualitativo ou quantitativo, sejam estes políticos, materiais ou culturais). O não atendimento de qualquer das características acima impostas implicaria na negação da questão - o que não ocorreu, conforme se depreende do capítulo 2. Mesmo imposto pelo governo federal, através da chamada reforma administrativa (Decreto Lei No. 200/67) e por leis subsequentes, a atividade foi implantada pelo Plano de Desenvolvimento de 1978 atendendo às duas características impostas, i.é, o estabelecimento, através da via legal, do Planejamento Universitário foi suficiente para viabilizar a sua implantação dentro da UFSC.

b) a segunda questão: valeu-se do levantamento de uma componente ambiental adversa (no caso da UFSC, como também de outras universidades brasileiras no período, a política educacional foi a componente ambiental de maior peso (ver cap. 3) e, a partir dos seus efeitos, concluiu-se que, o subsistema de planejamento da UFSC não possui características de subsistema adaptativo. O pressuposto por trás desta conclusão é que a existência desta levaria à identificação do problema com a consequente amenização dos efeitos decorrentes. A razão desta certeza encontra procedência no fato da componente ambiental adversa selecionada atender a três condicionantes : primeiro, ser de conhecimento público, i.é, encontrar o reconhecimento do seu estado por parte da comunidade universitária; segundo, afetar uma das entradas principais de energia da UFSC (tal como as outras universidades brasileiras, a componente ambiental selecionada atinge a principal entrada de energia da UFSC - os recursos orçamentários (ver cap. 3)); terceiro, conformar um processo, i.é, ter um nexo de causa e efeito numa série de fenômenos políticos ou econômicos com duração mínima de dois anos.

Formalmente (já que a publicação dos resultados de uma pesquisa é uma mentira elegante sobre a forma pela qual chegamos a um resultado planejado), esta dissertação foi desenvolvida em quatro estágios distintos:

1. uma revisão bibliográfica objetivando fundamentar teoricamente o trabalho;
2. uma pesquisa documental e bibliográfica em busca de vestígios da atividade de planejamento que atendam às duas características acima apontadas;
3. caracterização da componente ambiental adversa e pesquisa do seu desenvolvimento de forma a atender os requisitos apontados: reconhecimento, processualidade e coação a uma entrada importante de energia para a Instituição;
4. da análise dos efeitos da componente ambiental adversa, no input central de energia da UFSC - os recursos orçamentários.

Os dados utilizados foram extraídos dos documentos oficiais da instituição (UFSC) tais como: relatórios anuais, documentos internos, Boletins de dados.

Procurando atender ao modelo topológico de pesquisa formulado por BRUYNE et alii (1982:25,36), o pólo epistemológico se amparou na quantificação ; o pólo teórico no funcionalismo; o morfológico na teoria dos sistemas e o pólo técnico, explícito no título, é um estudo de caso. Neste ponto, contudo, cabe um esclarecimento: este é um trabalho

original - isto é, não foram encontrados trabalhos similares que pudessem servir de amparo e, isto, o torna mais passível de erro. Num segundo momento, e isto também deve ficar claro para o leitor, não deve ser visto como um estudo da universidade, seja em geral ou em particular. Nele, a UFSC é vista como uma caixa preta e serve de suporte para validar ou não as questões formuladas. Esta validação se efetua sobre o orçamento executado da UFSC no período 1979/1986. Desta forma, a discussão acadêmica sobre as chamadas atividades básicas: ensino, pesquisa, extensão e administração não ocorre.

Este trabalho está dividido em 5 capítulos. No primeiro, tratam-se das implicações do uso da Teoria dos Sistemas como quadro de análise - dos fatores recorrentes no desenvolvimento organizacional até o surgimento do subsistema adaptativo. O segundo, trata do planejamento numa visão macro e da experiência da UFSC nesta área. O terceiro, do ambiente (e aqui é feito um levantamento da componente ambiental adversa da UFSC, a sua extensão, e as implicações decorrentes). No quarto capítulo, pesquisa-se a evolução histórica do orçamento executado da UFSC e procuram-se os efeitos da componente ambiental adversa a partir de 1979. No último capítulo, resumem-se as conclusões do cap. 4 e são tecidas considerações a respeito das mesmas e sua relação com as questões que orientam esta dissertação.

No presente trabalho, os conceitos abaixo relacionados, tem os seguintes significados:

Adaptação

O ajustamento da organização às exigências do ambiente através da transformação - seja da situação externa, seja da situação interna.

Ambiente

Contexto mais amplo dentro do qual o sistema opera. Dele recebe seus recursos e propósitos e para ele exporta seus produtos. Em síntese, são as coações, limites, restrições, vantagens, benefícios ou oportunidades impostas, extra-fronteiras ao seu funcionamento.

Co-alinhamento

É a configuração da contribuição de indivíduos, tecnologia, ambiente e ação institucionalizada. Não como elementos estáticos, mas cada qual com a sua dinâmica e se comportando, dentro da sua categoria, governado por forças externas à organização.

Controle

Parte do sistema que mantém as operações dos subsistemas mediante a correção do processo de produção ou das metas, de forma a atingir níveis organizacionalmente adequados de insumos-exsumos.

Eficiência

O grau de desempenho da estrutura de produção da organização.

Eficácia

O grau de realização das metas ou propósitos da organização.

Efetividade

O grau de congruência entre as metas da organização e as metas do seu ambiente.

Estratêgias

Explicitações de operações e princípios que permitam administrar, controlar e acompanhar um sistema para que o mesmo possa atingir os exsumos, políticas, ou recursos em expectativa.

Estrutura

Arranjo lógico, racional, hierárquico ou sequencial das partes e mecanismos de uma organização.

Estrutura Gerencial

São subsistemas de fronteira da organização que visam a sua sobrevivência através da maximização.

Exsumos

São os produtos finais de um sistema.

Homeostasia

É a reação à desagregação, a despeito das variações internas ou externas, por parte da organização. Da capacidade Homeostática dependem a adaptação e o equilíbrio da organização.

Ingovernabilidade

A perda da capacidade de manter os níveis de eficiência, eficácia e efetividade organizacionais.

Insumos

São as entradas múltiplas de um sistema, intencionais ou não, necessárias para produzir o produto.

Maximização

Níveis ideais de Eficiência, Eficácia e Efetividade

Metas

Formulação explícita de resultados que devem ser alcançados e das operações, recursos e prazos necessários para que tal consecução se efetive.

Modelo

Representação explícita de um processo, sistema ou conjunto de variáveis que mostre os efeitos dos fatores importantes para os objetivos ou metas em consideração.

Organização

É um sistema dinâmico pessoas-recursos que opera num ambiente espaço-tempo definido objetivando atingir metas.

Papel

Comportamento que se espera de alguém que detém um certo status. Neste contexto, a responsabilidade social que se espera da organização.

Planejamento

É uma metodologia gerencial, racional, que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Processo

Série de fenômenos sucessivos com nexos de causa e efeito.

Propósito

Declaração de intenção da organização face às solicitações e exigências do ambiente.

Restrições

Subsistema, sistema ou supersistema que explicita limitações ao desempenho do sistema.

Retroalimentação

Propriedade de ajustagem das condutas futuras por meio dos desempenhos passados. Esta propriedade faz com que parte do exsumo influencie o insumo ou as operações intermediárias. Como a função homeostática não é condição genética das organizações, a retroalimentação alimenta (quando existe) o subsistema organizacional encarregado da adaptação.

Sistema Aberto

É um conjunto de unidades interrelacionadas, formando uma totalidade que visa atingir metas e em intercâmbio contínuo com o ambiente.

Subsistema Adaptativo

É um subsistema da Estrutura Gerencial cuja função prospectiva, interna e externa, diacrônica e sincrônica, se materializa na planificação da adaptação organização / ambiente visando a maximização dos recursos e a sobrevivência.

Tecnologia

Aplicação dos conhecimentos científicos aos problemas práticos com os quais se defronta o homem, a organização ou a sociedade.

Universidade

É uma organização adaptativa e de manutenção. Como organização de manutenção destaca-se a função de socialização e treinamento de pessoas. Como organização Adaptativa, a criação e o desenvolvimento de novas soluções para problemas socialmente relevantes.

capítulo um: referencial teórico

Ninguém duvida da uniformização cultural
que liquida as singularidades de cada
povo fazendo uns cada vez mais semelhantes aos outros.

DARCY RIBEIRO

Este capítulo se divide em cinco partes: a primeira trata da conceituação de sistemas; a segunda, das implicações do uso do enfoque sistêmico como quadro de análise e das teses oferecidas pelo mesmo como suporte para a análise do objeto; a terceira, da busca da flexibilidade perdida com o desenvolvimento e estruturação da organização e o papel do subsistema adaptativo; a quarta, do subsistema adaptativo e a quinta da conceituação de universidade como organização e sua relação com a realidade brasileira. No final, resumem-se as conclusões extraídas nesta primeira parte.

1.1. O QUE É SISTEMA

Segundo BERTALANFFY [1981:462] um sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas. CHIAVENATO [1981:462] afirma que qualquer conjunto de partes unidas entre si é um sistema desde que *as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco de atenção*. Para CHURCHMAN [1972:27],

Os sistemas são constituídos de conjuntos de componentes que atuam juntos na execução do objetivo global do todo.

Os sistemas são divididos em dois tipos : 1) o sistema fechado - com fronteiras impermeáveis, através das quais nenhuma transmissão de energia ou informação se efetua MILLER in BIRNBAUM & CHAZEL [1977:290] e 2) o sistema aberto - uma totalidade de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente CHIAVENATO [1981:482].

Da comparação entre sistemas abertos e fechados, destacam-se as seguintes características diferenciadoras apresentadas por KLEBER In CHIAVENATO [1981:482] e CARAVANTES [1977:67]

1- O sistema aberto está em contínua interação com o ambiente (influencia e é influenciado). Atua como variável independente em relação ao ambiente e, concomitantemente, como variável dependente do mesmo. O sistema fechado não interage com o ambiente.

2- O sistema aberto tem capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e até reprodução. Além destas, o sistema aberto possui ainda reversibilidade, posto que o seu estado final não é determinado pelo seu estado inicial. O sistema fechado não possui esta capacidade e seu estado final é determinado pelo seu estado inicial.

3- E contingência do sistema aberto competir com outros sistemas. O mesmo não ocorre com o sistema fechado.

Destaca ainda o autor acima citado, as implicações da utilização do conceito de Sistema Aberto em contraposição às abordagens de Sistema Fechado da concepção organizacional tradicional. Segundo ele, esta concepção moderna acentua que

1. a dinâmica do ambiente conflita com *a tendência essencialmente estática da organização* pois , esta busca autoperpetuar sua estrutura, critérios , métodos e metas *ao invés de mudar esses elementos de acordo com as transformações do ambiente;*

2. um sistema rígido não pode garantir sua sobrevivência se não *responder eficazmente às mudanças contínuas e rápidas do ambiente;*

3. um sistema aberto precisa garantir a absorção dos seus produtos por parte do ambiente e, no caso dos *sistemas educacionais*, torna-se imprescindível *às vezes, anestesiar certas necessidades inadequadas do ambiente, e educá-lo, criando nele necessidades adequadas... pois são assim garantirã a continuidade da provisão dos indutos e da absorção dos produtos.*

4. o sistema precisa, portanto, de constante e apurada informação do ambiente, não só quanto à natureza desse meio como também à qualidade e quantidade dos inutos disponíveis e, principalmente, quanto à eficácia ou adequação dos produtos ou respostas da organização ao ambiente. Numa palavra, aos sistema é indispensável constante, apurado e rápido feedback. Isso porque a continuidade da oferta de produtos indesejáveis ou desnecessários resultará, a prazo medio, na redução dos inutos, ou seja, dos recursos, reduzindo, portanto, a capacidade da organização para auto-sustentar-se e alcançar seus propósitos.

Assim, um sistema aberto é um conjunto de unidades inter-relacionadas, formando uma totalidade que visa atingir objetivos e em intercâmbio contínuo com o ambiente. Decorrem, desta definição, dois conceitos que retratam as duas características básicas de um sistema:

1. propósito (ou objetivo) - todo sistema tem um ou alguns propósitos. As unidades e seus relacionamentos visam sempre um objetivo a ser alcançado. No caso das organizações é importante evidenciar as colocações de LAWRENCE & LORSCH [1972:2,3] a este respeito. Segundo eles, a forma de enfrentamento homem/ambiente se resolve com mais efetividade através da criação de organizações. Assim, a organização é vista como uma interface mediadora homem/ambiente e os objetivos ou propósitos são vistos

como exclusividade dos homens. *As pessoas tem objetivos; as organizações não os tem.* Haveria exatidão maior em dizer-se que *a organização adotou uma estratégia planejada.*

2. globalismo (ou totalidade)- o todo é maior do que a soma das partes e qualquer estimulação em uma unidade afetará todas as demais devido ao relacionamento existente entre elas.

A reação global a qualquer estímulo produzido nas unidades leva o sistema aberto a mudanças e ajustes sistemáticos. Estas mudanças e ajustamentos são decorrentes de dois fenômenos:

2.1. Entropia (segundo princípio da termodinâmica) é a tendência que os sistemas têm para o desgaste, a desintegração, e a morte. Como a física convencional tratava de sistemas fechados, isto é, de sistemas isolados de seu meio ambiente, suas leis só se aplicam aos mesmos. O segundo princípio da termodinâmica estabelece que, num sistema fechado, uma certa quantidade chamada entropia deve crescer até um ponto máximo e que o processo tende a um estado de equilíbrio - ou seja, o sistema tende para um estado de distribuição mais provável BIRNBAUM & CHAZEL [1977:275,286].

2.2.Homeostasia: é uma força oposta à entropia. é responsável pelo equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema. Os sistema abertos possuem esta característica neguentrópica, homeostásica, também conhecida como entropia negativa, como instrumento de reação à desagregação e à morte. Deve-se destacar, entretanto, que esta analogia com os organismos vivos possui seus perigos - nas organizações o processo de homeostase não é automático. A organização precisa providenciar um subsistema que lhe permita adaptar-se ao ambiente.

1.2. AS IMPLICAÇÕES DO USO DA TEORIA DOS SISTEMAS

Outra característica pertinente ao enfoque sistêmico se relaciona com o providencial número de teses oferecidas pelo mesmo na análise compreensiva das relações organizacionais. Uma organização, como a universidade, pode ser vista com um tipo especial de sistema aberto - o sistema social. Sistema social é definido por PARSONS como uma pluralidade de indivíduos que desenvolve interações segundo normas e significados culturais compartilhados. Para ALLPORT [In KATZ &KAHN:1978:47], um sistema social é uma estruturação de eventos e não de partes físicas, isto é, não tem anatomia - tem apenas fisiologia. Nesta contextualização, a compreensão destes relacionamentos vê-se facilitada pela aplicação das mesmas teses a cada unidade. Todo sistema aberto apresenta as seguintes características comuns,

apontadas por KATZ &KAHN [1978:34,41], CHIAVENATO [1981:487,490], e CARAVANTES[1977:63].

1.2.1. IMPORTAÇÃO DE ENERGIA

Os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo. As organizações sociais também precisam de suprimentos renovados de energia de outras instituições, ou de pessoas, ou de recursos.

(1) Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida.

A importação de energia, no caso das universidades, pode ser identificada, entre outras, com as seguintes necessidades:

-de recursos orçamentários indispensáveis à sua manutenção.

-de pessoas com capacitação técnica e científica para o exercício de atividades especializadas;

-de tecnologias, procedimentos e conhecimentos indispensáveis à feitura dos seus produtos.

1.2.2.TRANSFORMAÇÃO

Os sistemas abertos transformam a energia disponível. A organização cria um novo produto, ou processa materiais, ou treina pessoas, ou proporciona serviços.

(2) As atividades acarretam uma reorganização do input.

O caráter de transformação, nas universidades, se identifica com:

-o treinamento e a formação de pessoas.

-o desenvolvimento, criação e aperfeiçoamento de tecnologias, procedimentos e conhecimentos.

1.2.3.OUTPUT

Os sistema abertos

(3) exportam certos produtos para o meio ambiente.

A saída ou exportação da produção, na universidade, se dá sob a forma de:

-graduados em diversos níveis e áreas de conhecimento;

-teorias, valores, normas e procedimentos técnicos eficazes;

1.2.4.CICLO DE EVENTOS

A organização utiliza matérias-primas e trabalho humano para fazer um produto que é mercadizado. O resultado desta mercadização é utilizado na obtenção de mais matéria prima e mais trabalho perpetuando o ciclo. É importante lembrar que são os eventos, mais do que as coisas, que se acham estruturados, de modo que os conceitos de sistema social, de organização ou sistema aberto são conceitos mais dinâmicos que estáticos.

(4) O padrão de atividades de uma troca de energia tem um caráter cíclico.

O ciclo de eventos, na universidade, se configura:

- no aproveitamento da sua própria produção para a geração de mais produtos
- graduados que se tornam professores e pesquisadores.

1.2.5.HOMEOSTASIA

Para garantir a sobrevivência, os sistemas precisam mover-se para deter o processo entrópico. Este movimento

corresponde a uma adaptação às condições dadas. Atente-se porém que nas organizações, a não ser que seja providenciado um subsistema adaptativo, esta capacidade não existe. De forma geral no entanto, o sistema aberto reage importando mais energia do que a que consome, podendo assim armazená-la e adquirir neguentropia. O lucro, nas organizações com fins econômicos, ou o reconhecimento da essencialidade na prestação de serviços, nas organizações sem fins lucrativos, tem o mesmo sentido.

(5) Em um sistema aberto existe a tendência geral para maximizar sua razão de energia.

A entropia negativa ou neguentropia, responsável pela maximização de energia, como forma de garantir a sobrevivência, age, nas universidades, através :

-do estabelecimento de convênios sem relação com a política de planejamento institucionalizada;

-da repetição diacrônica ou sincrônica das mesmas elaborações de conhecimento, desde que amparadas por verbas ou apoios externos.

A margem de segurança pode ser identificada também na expansão das áreas de atuação, além das condições de maximização dos recursos disponíveis.

Podemos destacar:

- a criação dos campi avançados em regiões distantes concomitantes com a incompetência do sistema em resolver os problemas da comunidade em que está inserida.

1.2.6. RETROALIMENTAÇÃO

Os inputs para os sistemas consistem em materiais contendo energia que são transformados ou alterados pelo trabalho. Podem ser também de caráter informativo de forma a proporcionar sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre o seu próprio funcionamento em relação a ele. O tipo mais simples de informação encontrado em todos os sistemas é o *feedback* negativo (retroalimentação), que permite aos mesmos corrigir seus desvios em relação ao grau esperado de maximização.

- (6) A relação Input/Output com um consumo invariável de energia, tempo ou qualidade do produto, dá o índice de maximização do sistema.

Na verdade, a retroalimentação fornece parâmetros para medir o desempenho do sistema. Se no animal a função homeostática tem um papel que garante, através da experiência - a sobrevivência, na organização, os parâmetros fornecidos indicam os desvios em relação às metas ou ao ambiente. A eficiência e a eficácia, dentro da abordagem sistêmica, devem ser encaradas como sinalizadores do desempenho interno. Permitem a correção

dos desvios entre os subsistemas. A Efetividade é uma medida da adaptação da organização ao ambiente e, como tal, sinalizadora do desempenho externo.

Outro fator importante neste contexto, é que a Teoria da Informação atenta para o fato de que a confusão do mundo é simplificada em algumas poucas categorias significativas para um dado sistema. O fundamental que se apresenta é que, através da codificação os sistemas podem

(7) reagir somente aos sinais de informação para os quais estão sintonizados.

Desta forma, as organizações deixam de explorar as oportunidades ou de identificar os problemas por estarem sintonizadas em faixas diferentes, costumeiras ou tradicionais de leitura. No caso das universidades brasileiras, a dissociação do ambiente imediato em termos de envolvimento efetivo, faz com que se percam metas mais consentâneas com as necessidades regionais. Estamos sintonizados em Brasília, no MEC, nos ministérios e na perspectiva de canalizar recursos para pesquisas que se justificam na capacidade de atraí-los. Não deve, portanto, ser motivo de surpresa para ninguém que todo um *projeto* de pesquisa e desenvolvimento científico no país tenha se efetuado sem *política*. Uma vez que não tenhamos um referente interno (e sim um referencial científico externo)

perdemos a capacidade de fazer a crítica da produção em função da sua adequação.

A retroalimentação, no caso das universidades brasileiras, praticamente inexistente. Não existem medidas de eficiência, eficácia e efetividade institucionalizadas, e muito menos acompanhamento dos alunos graduados para avaliar a sua adequação ao meio.

1.2.7. ESTADO FIRME

A importação de energia para deter a entropia opera com uma certa constância no intercâmbio, de modo que os sistemas abertos que sobrevivem são caracterizados por um estado firme. Aqui o princípio é de LECHATLIER - quaisquer fatores, internos e externos que favoreçam o desmoronamento do sistema, são contrariados por forças que o restauram, tanto quanto possível, ao estado anterior. Ainda que a tendência a um estado firme seja homeostática, o princípio básico é

(8) a preservação do caráter do sistema.

A busca de um estado firme, por parte das universidades, se define pela:

- resistência à mudança como forma de preservação do poder político ou econômico dentro da organização.

1.2.8.DIFERENCIAÇÃO

Os sistemas abertos deslocam-se para a diferenciação e para a elaboração. Os padrões difusos e globais iniciais são substituídos por funções mais especializadas. No início, os sistemas são regidos pela interação dinâmica dos seus componentes. Posteriormente

(9) são estabelecidas disposições fixas e restrições que tornam o sistema e suas partes mais eficientes; porém, gradualmente, também diminuem e eventualmente eliminam a sua equipotencialidade

(BERTALANFY).

O deslocamento em direção à diferenciação identifica-se com a criação:

- dos subsistemas de produção, controle, adaptação e manutenção tais como: as pró-reitorias, os centros, os departamentos, as coordenadorias...

1.2.9.EQUIFINALIDADE

De acordo com este princípio

(10) um sistema pode alcançar, por diferentes caminhos, o mesmo estado final partindo de diferentes condições iniciais .

Nas universidades públicas, esta tese pode ser usada para explicar os baixos índices de maximização a partir da garantia de subvenção, uma vez que a gestão administrativa, desvincula-se do processo de desenvolvimento da organização e dos compromissos com seu ambiente. A organização é vista como sistema fechado e como tal, também o são as funções administrativas. Nas malhas deste circuito particular, aumentam-se os custos para os cofres públicos através dos baixos índices de maximização.

1.2.10.FRONTEIRAS

A organização, como sistema aberto, possui fronteiras. Estas definem tanto a esfera de ação quanto o grau de abertura da organização em relação ao ambiente.

(11) O input de energias e a conversão do output em novo input de energia consistem de transações entre a organização e o seu ambiente.

CHIAVENATO [1981:486]

Isto serve para as organizações de forma indistinta. Nenhum sistema social é auto-suficiente, nem o pode ser, uma vez que é resultante do enfrentamento homem-ambiente. Sua existência encontra nexos na superioridade que traz a este enfrentamento. Sua transação com o ambiente se dá através das fronteiras, i.é, da sua esfera de ação, onde os seus graus de maximização são avaliados.

Estas teses básicas da TS e seu caráter heurístico servem de guia na leitura do objeto em estudo e das relações que se estabelecem entre ele, seus subsistemas e o ambiente. Estas leituras são dependentes do foco de análise. Como os sistemas sociais estão em relação de dependência com respeito aos outros sistemas sociais, a sua caracterização como subsistema, sistema ou supersistema é relativa ao seu grau de autonomia no desempenho funcional. Entretanto, as teses funcionam, com uma certa liberdade, semelhança e autonomia nos diferentes níveis. A bem posicionar o tema, não se deve deixar a vista curta dos detratores do enfoque sistêmico mastigar apenas a borda do *analogismo* empobrecedor uma vez que o que está por trás desta forma de ver o mundo é o eterno *vir-a-ser* heraclitiano e a processualidade (apesar do idealismo) hegeliana. A teoria dos sistemas recupera o conceito de totalidade de Hegel - no seu todo holístico - e a interdependência entre as partes. O que se escamoteia é o caráter de processo, de transformação por impulso do autodinamismo gerado pela unidade dos contrários.

E a responsabilidade com a aceitação deste dinamismo transformador, que leva as coisas a não permanecerem, que impõe a pertinência de um subsistema, dentro das organizações, que projete a adaptação ao meio, que concretize a homeostasia e facilite a coabitação difícil entre ela e a manutenção de um estado firme de maneira a não descambar no sentido de uma sobrevivência a qualquer preço que parece estar embutida,

firmemente, durante o estágio de formalização da estrutura organizacional.

1.3.A BUSCA DA FLEXIBILIDADE E O SUBSISTEMA ADAPTATIVO

A analogia com os organismos vivos (implícita na teoria dos sistemas) introduz alguns problemas de abordagem que não podem ser omitidos sob pena de introduzir-se na análise erros grosseiros. Neste caso em particular, referimo-nos a homeostasia e a transposição do conceito sem os devidos cuidados ao estudo das organizações. As organizações, como formas artificiais de enfrentamento homem-ambiente, não possuem esta capacidade de reação reflexa, como mecanismo de adaptação ao seu ambiente. Em outras palavras, tal mecanismo deve ser providenciado pela estrutura organizacional, não só visando atender as exigências de sobrevivência da organização como também explorar as oportunidades de maximizar as suas reservas de energia. A inexistência de um subsistema encarregado do trabalho de adaptação implica no desconhecimento dos seguintes fatores:

1. a complexidade introduzida pelo desenvolvimento das organizações e a impossibilidade da estrutura gerencial centralizadora manter, racionalmente, os níveis de eficiência, eficácia e efetividade;

2. o aumento das fronteiras, em decorrência do desenvolvimento organizacional, conduz ao surgimento de áreas de tensão (isto pode ser medido pelo surgimento de grupos *ecológicos, verdes, alternativos* e tantos outros, como forma de reação aos baixos níveis de efetividade das organizações);

3. a complexidade ambiental decorrente tanto do número de relações que se estabelecem entre os inumeráveis subsistemas em que o supersistema se decompõe, quanto das inovações que introduzem novas formas de relacionar-se, não só regionais mas também nacionais e internacionais.

4. a realidade está submetida ao devir, e com ela, as *coisas* e o homem. Nada permanece como é. Muda o homem, mudam o ambiente e as organizações, mudam os valores e as necessidades. Se ha alguns séculos, alguém se propusesse a vender água seria, no mínimo, trancafiado para segurança dos demais - hoje, pensar-se que num futuro não muito distante estaremos pagando a cota de ar que respiramos é um exercício obrigatório.

Em resumo, quatro fatores complicam o *status quo* da organização: a complexidade interna - decorrente do desenvolvimento; o aumento das fronteiras -decorrente tanto do desenvolvimento quanto das novas tecnologias de comunicação; a complexidade do ambiente em que se situam as organizações e o devir a que as coisas estão submetidas. Se adicionarmos a estes

fatores a inexistência de um subsistema homeostático que atue, como no organismo, de forma a garantir a adaptação ao ambiente, podemos ter uma idéia dos problemas que tal estado pode trazer à organização.

No entanto, não podemos esquecer que a artificialidade do instrumento criado pelo homem (a organização), apresenta também problemas internos que devem ser resolvidos pela gerência. Vê-se então a imprescindibilidade de um subsistema adaptativo que sirva de suporte para as decisões administrativas liberando-a das leituras - interna e externa - e permitindo que a gerência se concentre, dentre as alternativas apresentadas, na que se configurar como mais procedente dentro dos cenários formulados. Um suporte que permita à gerência concentrar-se especificamente na formulação das políticas mais produtivas para a organização num momento particular. Em outras palavras, um subsistema adaptativo que cumpra a função homeostática e regule as relações organização-ambiente.

Esta preocupação com as funções gerenciais deve, antes de tudo, ser precedida por uma compreensão dos estágios pelos quais passa a organização durante o seu desenvolvimento. De forma geral, elas surgem como forma de enfrentamento homem-ambiente, na exata medida em que configuram a perspectiva da efetuação dos princípios da eficiência, da eficácia e da efetividade. Entretanto, a preocupação com cada uma destas dimensões

parece surgir, estruturar-se e se desenvolver, em etapas distintas deste processo de desenvolvimento. Neste, a fase de estruturação formal, burocrática, talvez pela sua raiz idealista, subverte a ordem da gênese: as metas genéticas são suplantadas pela ideia de sobrevivência (não é gratuita a subversão dos meios pelos fins na burocracia). Neste estágio, a manutenção do estado firme, além de conduzir a perda da flexibilidade leva também ao relegamento das metas que lhe justificaram a existência.

As organizações percorrem, durante a sua existência, i.ê, no processo de desenvolvimento, fases distintas. A fase inicial ou de implantação, onde os processos são simples e fáceis de supervisionar e controlar. Muita improvisação, poucas rotinas e flexibilidade para inovações. Uma fase seguinte, de regulamentação, onde se estabelecem, com o crescimento das atividades, normas de coordenação entre os setores e também rotinas de trabalho. No final, uma fase de burocratização que impõe um sistema de normas, procedimentos, uma cadeia de comando e relações impessoais criando uma organização monolítica e piramidal que termina por conformar claramente um estágio de perda da flexibilidade, da capacidade de adaptar-se às inovações e às complexidades ditadas pelo ambiente. Este foco, aliás, parece ser o maior problema da burocracia - o foco de sistema fechado. Nele, selam-se as fronteiras, deixando espaços apenas para a entrada dos insumos e a saída dos exsumos.

Para KATZ & KAHN [1978:98], o desenvolvimento das estruturas organizacionais passa por três estágios, através dos quais vai se desenvolvendo a estrutura da organização propriamente dita. O primeiro estágio, chamado de sistema primitivo; o segundo, de organização estável e o terceiro, de elaboração de estrutura. Neste terceiro estágio, definido como estruturas sustentadoras nas fronteiras da organização, destacam os autores, o papel que estas desempenham na interação sistema-ambiente. Na verdade o papel que os autores atribuem a estas estruturas sustentadoras é o da recuperação da flexibilidade perdida no processo de elaboração organizacional.

No passado os mecanismos de adaptação eram de competência exclusiva da estrutura gerencial. Não existindo separadamente um subsistema de adaptação, a administração obtinha sua própria informação ou agia com pouca informação sistemática sobre os problemas externos. Assim, além da função interna de ajustamento, a estrutura gerencial tinha a importante tarefa de coordenar os requisitos externos com os recursos e as necessidades organizacionais. No entanto, devido às complexidades que se instauram a partir do desenvolvimento da organização e das pressões ambientais, a acumulação de tarefas pode terminar comprometendo o desempenho da organização, uma vez que

qualquer consideração global do relacionamento organização-ambiente conduz a decisões que têm por fito otimizá-lo. Esta otimização pode visar a estabilidade do sistema para usar com maior eficiência os recursos

disponíveis ou explorar a potencialidade do sistema a fim de fazer mais coisas.

KATZ & KAHN [1977]

Vê-se então que o grau crescente de complexidade ambiental soma-se à complexidade da estrutura organizacional. Como consequência, esta rede se estende às funções da administração. Podem-se distinguir três tipos básicos de funções administrativas:

1. coordenação de subestruturas;
2. resolução de conflitos entre níveis hierárquicos;
3. coordenação dos requisitos externos com os recursos e necessidades organizacionais.

THOMPSON [1976:176] destaca o co-alinhamento como *função administrativa básica*, mas não

...como uma simples combinação de componentes estáticos.

Para ele,

...se os elementos necessários aos co-alinhamento são em parte influenciados por poderosas forças no ambiente da organização, a sobrevivência da organização requer ação tanto adaptativa quanto diretiva, nas áreas em que a organização conserva critérios.

Idem [1976:177]

Desta forma,

...ã medida que os ambientes se alteram, o processo administrativo precisa preocupar-se não só com o objeto do seu trabalho, mas como e com que velocidade modificar o planejamento, estrutura ou tecnologia da organização.

Ibidem [1976:177]

Conclui-se, desta forma, que as funções administrativas deve ser secundadas pelo subsistema adaptativo na coordenação dos requisitos externos e internos de forma a garantir níveis maiores de efetividade. Não como forma de substituição ou delegação de funções mas como suporte para a decisão. Chega-se assim à conclusão de que a dinâmica para mudança, gerada no subsistema adaptativo, precisa ser sempre implantada por intermédio da estrutura gerencial. Isto porque a mudança afeta a organização como um todo. Além do mais, é a única dimensão que percorre verticalmente e horizontalmente a organização.

Este estado de coisas impõe ao subsistema adaptativo uma função de suporte à gerência que deve atender as seguintes características: atuar prospectivamente tanto interna quanto externamente, levantando os problemas e oportunidades e propondo à gerência formas corretivas de atuação. No entanto, dada a fluidez ambiental, esta prospecção não pode ser estática sob pena de passar informações *de cadáver* à gerência. Em outras palavras, o renovado interesse no futuro tem conduzido

ao desenvolvimento de técnicas de *forecasting* ou de prognosticação tecnológicas visando o *situar-se* corretivamente do ponto de vista estratégico. Assim, o subsistema adaptativo, nesta atividade prospectiva, deve considerar o desenvolvimento do contexto, *cenarizar* os ambientes futuros da organização, sob pena de se dirigir *corretivamente* para lugar algum ou na melhor das hipóteses, ao passado. Particularmente, esta postura implica na identificação do estado atual e no projeto do estado almejado no futuro. Desta forma, e principalmente por ela, o instrumento *sine qua non* do subsistema adaptativo é o planejamento que, sob qualquer hipótese, poderia ficar desvinculado deste, sob pena do mesmo perder seus objetivos em negociações políticas ou de poder entre os subsistemas.

1.4. SUBSISTEMA ADAPTATIVO

Dentro das colocações acima, para efeito do presente trabalho, conceituariamos o subsistema adaptativo da seguinte maneira :

Subsistema Adaptativo é um subsistema da estrutura gerencial, cuja função é obter, adiantadamente, informações sobre as tendências ambientais e planejar o desenvolvimento da organização de forma a maximizar qualitativa e quantitativamente, tanto os insumos quanto os exsumos da mesma.

Desta forma, o subsistema adaptativo surge da consciência da turbulência do ambiente e tem como papel descobrir os nexos

desta complexidade com o fito de minorar os efeitos negativos sobre a organização. Olha dentro e fora da organização. Dedicar-se a solucionar o problema da adaptação ao contexto de forma a garantir os níveis de eficiência, eficácia e efetividade esperados. Seu papel é semelhante ao da estrutura de manutenção, com a diferença de que esta olha para dentro. Como visa também a sobrevivência, concentra-se em preservar a constância e a previsibilidade nas condições da vida organizacional. Neste trabalho, sua principal função é vista como a da criação de cenários a partir do contexto e o planejamento das reformas organizacionais pertinentes.

Aparentemente estamos contraditando PARSONS uma vez que deixamos de lado o conceito de Integração e o incorporamos no de adaptação. Isto se deve, em parte, a posições claramente definidas por ele:

Integration concerns the relations internal to the system of parts with each other. It is intimately related to the conception of the internal environment... The integration of a system is in one primary aspect the adaptation of its parts to the internal environment.

PARSONS [1977:111]

Reconhece que o conceito de adaptação é retirado de Darwin e que

...concerns the relations of a living systems to its external environment, wheter that system be an individual

organism ora species.

IDEM(111).

Esta posição é esclarecida mais adiante:

I think it is now possible to say with confidence that this set as a whole is part of a highly generalized analogy between organic and sociocultural living systems. Unless the use of the terms "adaptation" and "integration" in the scheme is simply arbitrary labeling, those two concepts are central to it and are clearly of functional significance; that is to say, they designate aspects or phenomena of living systems that are of functional significance to the systems.

IBIDEM [1977:112]

Considerando-se, como o discutimos acima, a ligação da função integração ao subsistema gerencial deve estar afeta ao subsistema adaptativo. Faz parte do papel reservado ao subsistema adaptativo a identificação dos graus de maximização organizacionais e a sua pertinência em relação à expectativa. Desta forma, optou-se por considerar a função integração, no referente ao ambiente interno, como componente da adaptação. Parece-nos que esta visão é mais consentânea com a atividade que não ficaria tão dividida e dando margem a lutas internas pelo poder político dentro da organização.

Outro aspecto a ser recuperado é a definição dos subsistemas formais de organizações: suas funções, dinâmicas e

mecanismos, proposto por KATZ & KAHN 1978:107,108] (ver tabela 1.1). Segundo eles, o subsistema adaptativo tem como funções: a informação, a pesquisa o desenvolvimento e o planejamento. A dinâmica que orienta esta função é a pressão para a mudança. E como mecanismos para materializar a sua ação, recomendações à gerência para fazer mudanças.

15. A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

Antes de conceituar a Universidade, alguns problemas que dizem respeito à nossa situação, devem ser enumerados. Dentre os que se podem enunciar como responsáveis pelas distorções da universidade brasileira, devemos destacar os seguintes:

1- Um sistema social, organização ou instituição surge como resposta e forma de enfrentamento a um problema de uma sociedade determinada. Seu papel de mediador sujeito-ambiente dos objetivos de uma sociedade em determinado corte temporal estão impregnados dos significados-valores-normas contextuais sincrônicos e diacrônicos. O fato de importarmos soluções acabadas - o modelo francês, alemão, americano ou um hibridismo qualquer, desconsidera esta facticidade. Se, conjuntamente, importássemos os sujeitos e as condições genéticas, os problemas de disfuncionalidade do modelo estariam resolvidos. Assim, uma vez que estes produtos culturais surgem respondendo a uma requisição ambiental, sua inadequação soma-se à

impossibilidade de responder com efetividade, pela própria conformação, a um contexto diferente: primeiro porque esta instrumentalizada para responder a requisitos de A dentro do ambiente de B; segundo, porque não temos instrumentos para enfrentar B e tampouco consciência de como foram forjados os de A. E esses dois fatores se desdobram combinatôriamente numa concomitância doentia.

2- O aspecto cartorialista que rege as relações sujeito-ambiente no Brasil e sua mediação pelo Estado é outro dos problemas de vulto. As elites econômicas controlaram e controlam esta mediação. De Brasília, isolados da realidade, controlam-se os subsistemas que deveriam atender as especificidades diversificadas dos múltiplos "brasis" que compõem este simulacro de nação. Este controle é feito através de leis que trabalham com uma realidade de gabinete, empobrecendo este universo uma vez que o força a trabalhar com instrumentos inadequados e novamente os coíbe, legalmente, de adaptar-se a uma situação de fato. A condição de país "continental" cria "realidades" de exigência com procedências localizadas. Se São Paulo é um país desenvolvido, a maioria dos estados nordestinos apresenta uma situação econômica e social de subdesenvolvimento. Como pretender que o modelo de universidade necessário para um atenda as especificidades dos outros? Se num, a situação ensino-pesquisa-extensão associados é pertinente, noutros um modelo de universidade popular pode ser mais efetiva. Neste ponto

a conquista da autonomia pedagógica se torna imperiosa. Esta forma legal que os aprisiona os empobrece e subdesenvolve o país.

3- Por não existir um projeto de nação amplamente negociado, não imposto, o Brasil continua, mesmo nas chamadas áreas iluminadas da cultura, um país do futuro e da esperança. Todos temos uma esperança latente de que um dia, por descuido (uma vez que não temos projeto), as elites recolham suas coisas e se retirem sorrateiramente para suas casas e então, essa "protoconsciência" de VIEIRA PINTO 1959:15], mesmo desinstrumentalizada para fazer a crítica do seu estado, mas consciente da miséria em que vive, possa amalgamar uma utopia necessária. Dela e do conhecimento da nossa pobreza e das nossas riquezas, i.é, das condições materiais e culturais, sejam projetadas as instituições que precisamos e dentre elas a nossa universidade que, mesmo em sua pobreza franciscana, será nossa e não do outro.

Estes problemas dificultam sobremaneira uma conceituação do que temos. Essa massa amorfa chamada universidade no Brasil não consegue corresponder às nossas realidades. Distanciada dos significados-normas-valores que a geraram, coibida pela dominação paternalista das elites e inconseqüente com uma utopia nacional não imposta e inexistente, subsiste como um corpo estranho. Que Universidade é esta ? O projeto de Napoleão ? A universidade ensino-pesquisa dos alemães ? A

universidade para o progresso de Whitehead ? A universidade para o ensino de Newman ou um fator de produção tal qual a russa ?

Mesmo o sonho dos postulados de Karl Jaspers parecem improcedentes para a nossa situação:

I

É um direito da humanidade, que a busca da verdade prossiga em toda parte, sem constrangimento.

II

A Universidade tem por tarefa procurar a verdade na comunidade dos pesquisadores e dos estudantes.

Estes dois postulados praticamente coíbem a idéia "funcionalista" de vez que o constrangimento se revelaria através da expectativa de papel a ser desempenhado. Contrapostas, mas mais consentâneas com a nossa realidade, estão as teses de VIEIRA PINTO [s.d.:16]. A de que a reforma universitária não é tarefa de natureza jurídica, institucional, e muito menos pedagógica, e sim da transformação da sua essência, convertendo-a de órgão socialmente alienado da realidade brasileira em fator de transformação progressista dessa mesma realidade. E seu corolário: de que a reforma da universidade em um país subdesenvolvido que vise a liberdade de atuação e criação de uma cultura própria não tem finalidade pedagógica mas sim e principalmente uma finalidade política.

Desta forma, conscientes de que não temos uma universidade brasileira, tampouco uma utopia emanada das nossas necessidades (pelo menos das nossas necessidades), optamos, no âmbito desta dissertação, por conceituar a universidade como uma caixa preta: é uma organização adaptativa e de manutenção. A ela, nestas condições, atribuímos a responsabilidade social com a nossa pobreza franciscana, e a obrigação de maximizar os poucos recursos que a subvencionam em prejuízo de outros investimentos que poderiam ser socialmente tão relevantes quanto ela: a mitigação da fome endêmica, a saúde sem dentes, a mortalidade infantil que bate recordes a muitas décadas, a educação de primeiro e segundo graus, que preparam o cidadão para a vida entre tantas outras.

Conclusões

Em síntese, um sistema aberto se constitui dos seguintes elementos:

1. objetivos

: as pessoas têm objetivos - a organização tem metas. Dentro da organização, nos inúmeros subsistemas dos quais se constitui, nos indivíduos ou nos grupos dos quais são constituídos estes subsistemas, temos objetivos tão diversos quanto os

valores ou as filosofias que os alimentam. A solução aparente para coordenar esta confusão é o estabelecimento de metas organizacionais através dos subsistemas adaptativos e instrumentadas no planejamento.

2. unidades

: os subsistemas em que se pode decompor formal e informalmente a organização. Deve-se destacar que, através da diferenciação, a complexidade organizacional em seus relacionamentos internos e ambientais tendem a atingir um grau progressivo de dificuldade.

3. ambiente

: é algo que esta fora das organizações, além das suas fronteiras, mas que ao mesmo tempo tem influência sobre sua sobrevivência. A organização surge como forma de enfrentamento homem/ambiente e em decorrência, a partir do momento que ela deixa de ser uma forma eficiente de enfrentamento, a menos que seja mantida artificialmente, deixará de existir. Novamente os subsistemas adaptativos contribuem lendo-o, pesquisando-o, antecipando-o e levantando as reivindicações e as oportunidades que oferece. Neste ponto, como reforço adicional, cabe lembrar que os sistemas não orgânicos não possuem processo homeostático

automático. Este deve ser providenciado pela estrutura gerencial através da criação do subsistema adaptativo.

4. administração

: a estrutura gerencial que se divide hierarquicamente para coordenar as atividades inerentes a organização tanto internas quanto externas.

5. recursos

: a base energética da organização. No caso da universidade podemos destacar, dentro outros, os recursos materiais, os recursos financeiros e os recursos humanos de alto nível.

Depreende-se, do exposto, que o defrontamento universidade (como sistema aberto)/ambiente deve ser mediado por um subsistema adaptativo, cujo instrumento é o planejamento. Cabe recordar ainda, que a implementação dos resultados do trabalho deste subsistema adaptativo, somente podem ser implantados pelo subsistema gerencial, uma vez que somente ele percorre a dimensão toda da universidade. Assim, cabe lembrar ainda que

...se a organização não é simplesmente o produto de seu ambiente, ela também não é independente.

A configuração necessária à sobrevivência não pode ceder a qualquer e todas as pressões nem de manipular todas as variáveis, mas de encontrar as variáveis estratégicas (Barnard,1938) - aquelas que estão disponíveis à organização e podem ser manipuladas de tal modo que a interação com outros elementos resulte num co-alinhamento viável.

THOMPSON [1976:107]

Em suma, a organização como sistema aberto e a universidade como organização adaptativa e de manutenção, têm como uma de suas unidades, um subsistema da estrutura gerencial encarregado de mediar as relações com o ambiente. A este subsistema adaptativo cabem as funções de leitura dos ambientes - interno e externo - visando à identificação dos problemas e oportunidades e seus desenvolvimentos (prognosticação tecnológica) e na aplicação destes componentes no planejamento da adaptação organização-ambiente de forma a atingir os níveis esperados de maximização. Propôs-se, claramente, que este subsistema adaptativo se coadune mais efetivamente com o subsistema de planejamento. Esclareceu-se também a relação de dependência hierárquica deste subsistema em relação à estrutura gerencial.

De forma geral ainda, estabelecemos a procedência desta visão em relação a um contexto conturbado ou a um ambiente turbulento que oferece coações à linha de produção e contribui para aumentar a complexidade das funções administrativas. Em decorrência, o desempenho da organização passa a depender da identificação das coações e oportunidades de forma a

tabela 1.1: SUBSISTEMAS FORMAIS DE ORGANIZAÇÕES: SUAS FUNÇÕES, DINÂMICAS E MECANISMOS

Estrutura de Sistema	Função	Dinâmica	Mecanismos
1. Produção: processos primários	Realização de tarefa: transformação de energia dentro da organização	PROFICIÊNCIA	Divisão de trabalho; estabelecimento de especificação e padrões de cargo
2. Manutenção da Estrutura de Trabalho	Mediação entre as exigências de tarefa e as necessidades humanas para manter a estrutura em operação.	MANUTENÇÃO DE ESTADO FIRME	Formalização de atividades em padrões de procedimento legitimados; estabelecimento de sistemas de recompensa; socialização de novos membros
3. Sistemas de Fronteira			
a- Sustentador de Produção: procura de materiais e mão-de-obra e alienação de produto.	Intercâmbios transacionais nas fronteiras de sistema.	MANIPULAÇÃO ESPECIFICAMENTE FOCALIZADA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.	Aquisição de controle das fronteiras de suprimento; criação de imagem.
b- Sistema Institucional	Obtenção de apoio social e legitimação.	MANIPULAÇÃO E INTEGRAÇÃO SOCIETARIAS.	Contribuição à sociedade influenciando outra estrutura social.
c- Adaptativo	Informação, pesquisa e desenvolvimento, planejamento.	PRESSÃO PARA MUDANÇA.	Recomendações à administração para fazer mudança.
d- Gerencial	d1- Resolver conflitos entre níveis hierárquicos.	CONTROLE	Utilização de sanções de autoridade.
	d2- Coordenação e direção de subestruturas funcionais.	TRANSIGÊNCIA VS INTEGRAÇÃO	Concessões alternativas; estabelecimento da maquinaria para adjudicação.
	d3- Coordenação de requisitos externos, recursos e necessidades organizacionais.	SOBREVIVÊNCIA A LONGO PRAZO; OTIMIZAÇÃO, MELHOR USO DE RECURSOS, DESENVOLVIMENTO DE MAIORES CAPACIDADES.	Aumento do volume de negócios; funções de adição; controle do ambiente absorvendo-o ou modificando-o; reestruturação da organização.

estabelecer estratégias de ação mais coerentes com o contexto. Diante da complexidade que se instaura pelo número infindável de relações intra e extra-organização e pelo aumento das funções administrativas, debita-se ao subsistema adaptativo a responsabilidade com a atividade prospectiva e de planejamento como suporte da atividade gerencial propriamente dita.

capítulo dois: planejamento

...às exigências da pesquisa e do ensino. Será mera coincidência o fato de essas duas aptidões se encontrarem no mesmo homem. A vida universitária está, portanto, entregue a um acaso cego.

WEBER

Este capítulo está dividido em duas partes: na primeira, traça-se um histórico sucinto e se faz a conceituação do planejamento; na segunda, recupera-se a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina através da leitura do Plano de Desenvolvimento publicado, em 1978.

2.1. O PLANEJAMENTO

O planejamento, como vimos no cap. 1, é o instrumento do subsistema adaptativo. Seu papel, como metodologia de enfrentamento ao ambiente, conduz normalmente ao reordenamento da organização, com o fito de maximizar os recursos disponíveis. Tão logo o subsistema adaptativo complete suas atividades de prospecção e de prognosticação, utiliza-se das técnicas de planejamento para elaborar os cursos alternativos de ação, que permitirão a consecução das metas organizacionais, ou então, que reelabora estes mesmos cursos quando do acompanhamento após a implantação. Esta metodologia é tão antiga quanto o homem, mas seu emprego de modo sistemático é recente.

O planejamento, como modo sistemático e racional de orientação econômica a nível nacional, começou no final da

década de 20 na União Soviética. Dali se estende a outros países como a França, Japão, até chegar aos países subdesenvolvidos. No caso brasileiro, a explicitação de objetivos para a ação governamental remonta à época da colonização. Dos exemplos citados por CARVALHO [1979 :15], entre outros, podemos destacar:

.1824: a Carta Imperial de 24/5 (sobre a imigração e colonização no país);

.1828: segundo orçamento nacional para o ano de 1829 (orçava a receita e fixava a despesa do Tesouro Público na Côrte e Província do Rio de Janeiro);

.1874: o plano Rebouças (construção de ferrovias de ligação de portos ao interior);

Em 1939 no Governo de Getúlio Vargas com o Plano Especial de Obras Públicas e Aparelhamento da Defesa Nacional, com execução prevista para o período 1939-1943, tem-se o início dos chamados Planos Quinquenais. Para LAFER In LAFER [1975:29], da década de 40 até 1956, estas tentativas foram mais - propostas, diagnósticos, esforços no sentido de racionalizar o processo orçamentário e mais medidas setoriais do que propriamente planejamento. É , segundo ele, a partir do Plano de Metas de 1956, que o planejamento propriamente dito passa a ser implementado no Brasil.

Nesta cronologia, até a revolução de março de 1964, sucedem-se o Programa de Estabilização Monetária: 1958/1959 do Govêrno Juscelino Kubitschek e o Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social: 1963/1965 do govêrno João Goulart.

O movimento revolucionário de 1964, como forma de enfrentamento da reversão da taxa de crescimento do país (de 1957-61 a média era de 6,9% ao ano caindo no período 1962-64 para 3,4% ao ano), institui o Plano de Ação Econômica do Govêrno (PAEG) para o período 1964-1966. A partir destas experiências, o planejamento passa a ocupar uma posição destacada nos govêrnos militares que se sucedem. Esta atitude se consolida no decorrer dos anos e, a percepção da importância do planejamento na administração pública, leva o Estado a estendê-la a todos os setores da mesma.

Esta intenção começa a ser articulada através de instrumentos legais. Com o Decreto Lei No. 200/67, a chamada Reforma Administrativa, no Artigo 6o., preceitua-se às atividades da administração federal os princípios fundamentais de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. No Artigo 7o., estabelece-se que a ação governamental obedecerá a planejamento que vise promover o desenvolvimento econômico-social do país e (uma das bases da ideologia do período militar) a segurança

nacional. Seguem-se: a Lei Complementar No.9/70 que submete toda ação administrativa ao planejamento prévio de suas metas; o Decreto No.71.353/72 que institucionaliza o planejamento a nível federal e a portaria MEC No.103/74, que institui o subsistema de planejamento universitário.

Para tentar responder à primeira questão - a implementação legal foi suficiente para viabilizar a implantação do Planejamento Universitário na UFSC ? - precisamos entender em que consiste a atividade do planejamento. Em outras palavras, responder à pergunta - o que é o planejamento?

Para atingir este objetivo, levantar-se-ão algumas definições, dentre as inúmeras propostas pelos mais diversos autores. A primeira impressão que se tem, a partir das mesmas, é que existem vários tipos de planejamento. No entanto, estas diferenças se devem mais às postulações que dividem as leituras da *realidade* entre os principados do espírito e os condados da matéria. Estas distinções, que em alguns momentos consistem em pensar de cabeça para baixo, não criam impecilhos maiores para uma metodologia que basicamente se ampara na razão. Tentaremos nos concentrar apenas nas recorrências apresentadas por estes autores.

Para AHUMADA In MENEZES(1979:11),

La planificación o programación es una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección entre alternativas. Por lo tanto podemos decir que se trata de una metodología para escoger entre alternativas.

Dentro de um enfoque sistêmico, CARVALHO [1979:35] entende como planejamento,

O processo sistematizado através do qual poderemos dar maior eficiência a uma atividade para num prazo maior ou menor alcançar o conjunto de metas estabelecidas.

Para AMATO [1962:3], o planejamento

É a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado, que expressa os propósitos de uma empresa e condiciona os meios para alcançá-los.

Dentro da perspectiva do Planejamento estratégico, a definição de KOTLER In VASCONCELLOS FILHO et Alii [1982:3] é

...uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Para HOLANDA In RODRIGUES DA SILVA [1978:20],

O planejamento é uma aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativas com vistas a uma tomada de decisões adequadas e racionais, que servem de base para uma ação futura.

Poderíamos continuar indefinidamente neste processo sem, no entanto, chegarmos a um resultado que possa ser apontado como concludente. Isto porque, dentro de um enfoque sistêmico do problema, o caráter de processualidade envolvido levará (necessariamente, segundo o método dialético de Hegel - não o sistema (este foi virado por Marx de cabeça para baixo)) a novas implicações e evoluções que derrubam por terra qualquer pretensão de acabamento. Assim, destacamos as seguintes características recorrentes nas definições acima apontadas:

1- é um processo sistemático que possui uma metodologia, i.é., é racional e se desenvolve diacrônica e sincronicamente perseguindo objetivos (metas) e pressupondo a posse da forma eficaz para atingí-los;

2- visa a maximização na seleção das alternativas, dos prazos, dos procedimentos e dos objetivos a serem atingidos - reveste-se de implicações políticas através do sujeito que opta em nome do sistema;

3- volta-se para o futuro, fixando-se no presente e no passado - isto quer dizer coleta e análise de dados que servem de base para a criação de cenários ambientais prováveis a partir das quais se determina o ajustamento do sistema.

4- propõe políticas de ação que atingem a alocação dos recursos, a orientação do crescimento e as relações de poder dentro do sistema.

5- acompanhamento do processo e reavaliação constante, objetivando a reestruturação das relações projetadas ambiente - cenarização -sistema.

Depreende-se, assim, a relação do planejamento com o subsistema adaptativo e como elo de ligação organização/ambiente. Como vimos no cap.1, a função básica do subsistema adaptativo é a compreensão e acompanhamento do ambiente e a dedução das implicações desta relação tanto no desempenho, como, até, na garantia de sobrevivência da organização. Pode-se, assim, afirmar que o planejamento é o instrumento do subsistema adaptativo para o enfrentamento com o ambiente em dois pólos: o corretivo quando destinado a ajustar a organização nos momentos de desajustamento organização/ambiente, e o de exploração, nos momentos de aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo mesmo.

Quanto às nossas questões, a história da Universidade Federal de Santa Catarina registra a existência do Planejamento Universitário através do Plano de Desenvolvimento publicado em 1978. Analisando-o, vê-se que a preocupação com o ajustamento ambiental servia de pano de fundo para as propostas que se pretendiam implementar. Entretanto, a existência do mesmo e a preocupação com o ambiente, não são suficiente para corroborá-las. Devemos, antes, após revisarmos as ações propostas, cotejá-las com os resultados alcançados pela UFSC.

2.2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO

A Universidade Federal de Santa Catarina publicou, em janeiro de 1978, o resultado do trabalho desenvolvido pela Comissão de Planejamento. A apresentação deste trabalho, feita pelo então Reitor ERICH CASPAR STEMMER, procura ressaltar o papel imposto à Universidade pelas transformações sociais e o aumento da demanda por educação diante do crescimento econômico que atravessa o país e, particularmente, o Estado de Santa Catarina. Uma vez que, por força do crescimento ou das transformações a que se vir submetida a universidade, possam resultar distorções ou hipertrofias, destaca que

A atitude preventiva para evitar este possível descompasso entre a realidade universitária e as necessidades da comunidade é, certamente, a do

planejamento.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO [1978:11]

Assim, através do documento intitulado PLANO DE DESENVOLVIMENTO (PD), estabelecia-se um roteiro básico para o período 1978/1980. Anotava-se, porém, que a fixação do período não deveria ser vista como limitativa, mas sim como uma convenção relacionada com o mandato da administração em vigor. O documento foi dividido em dois panoramas: o primeiro extra-institucional e, um segundo, intra-institucional em que

...de forma objetiva, é apresentado o elenco de ações básicas acompanhadas das respectivas AÇÕES ESTRATÉGICAS.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO [1978:12]

Estas ações básicas buscavam: a dinamização do ensino, da pesquisa, da extensão, da assistência ao estudante, a conclusão das obras do campus universitário e a modernização administrativa. Neste trabalho, cada ação básica foi dividida num elenco de ações estratégica, consideradas como objetivos, cuja

...efetivação é o caminho a percorrer para a consecução das seis grandes metas.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO [1978:102]

Dois parâmetros foram apontados como agentes modificadores ou influenciadores das metas que se propunha atingir :

- I. as mudanças ambientais e sua influência sobre as metas;
- II. a carência de recursos *das mais diversas ordens.*

A teoria dos sistemas serviu de suporte metodológico para a produção do plano. Reconhecia-se a instituição, em função do foco, tanto como sistema quanto como subsistema. O trabalho de elaboração foi iniciado com fases concomitantes: prospectiva e retrospectiva. As coletas de informações variaram entre fontes pessoais, fontes documentais e administração superior para uma *tentativa de ensaio de dirigismo das tendências.* Após este trabalho inicial, foi formulada uma hipótese de trabalho, traduzida num plano intitulado "Proposta para Plano de Desenvolvimento da UFSC", que foi distribuído às autoridades na XXIV Reunião Plenária do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Após, os ocupantes de funções de direção, chefia e coordenação na UFSC receberam o documento e, em 8 seminários, formularam 120 recomendações. Reconhece-se, assim, que o plano é fruto de pesquisa, debates e decisão superior.

O contexto extra-institucional se ocupa inicialmente de um panorama histórico, geográfico, político e econômico do Estado

de Santa Catarina. O contexto intra-institucional apresenta um panorama do ensino de 1ª, 2ª, e 3ª graus e do ensino de Pós-Graduação no Estado de Santa Catarina, seguido de um levantamento sobre a situação da Universidade Federal de Santa Catarina. Este levantamento se ocupa da situação do Ensino de Graduação, de Pós-Graduação, do ensino de 1ª e 2ª graus (através do Colégio de Aplicação, do Colégio Agrícola de Camboriú e do Colégio Agrícola Senador Gomes de Oliveira), das unidades especiais (Biblioteca Central, Imprensa Universitária, Museu de Antropologia, Hospital Universitário), da Pesquisa, da Extensão Universitária, da Assistência ao Estudante e da Administração (Espaço Físico, Recursos Financeiros, Recursos Humanos, Recursos Materiais e Recursos Organizacionais).

A partir dos dados disponíveis, o Plano de Desenvolvimento procurou fazer projeções, onde o crescimento da comunidade universitária e a relação entre as classes foi estabelecida como desejável. Tomando a série histórica do crescimento do número de professores da UFSC, concluiu-se que se ajustava a uma função exponencial. Através desta , chegaram-se aos valores projetados de professores para os anos seguintes. A tabela 2.1 apresenta a serie histórica, a projeção de crescimento do número de

professores, do número de alunos e a relação entre eles:

tabela: 2.1. !

UFSC - RELAÇÃO ALUNO/PROFESSOR - 1974/1980

! ANO !	! No. ALUNOS !	! No. PROFESSORES !	! ALUNO/PROFESSOR !
! 1974 !	! 3.947 !	! 809 !	! 4,9 !
! 1975 !	! 5.873 !	! 935 !	! 6,3 !
! 1976 !	! 7.414 !	! 1.040 !	! 7,1 !
! 1977 !	! 8.285 !	! 1.168 !	! 7,1 !
! 1978 !	! 10.271 !	! 1.315 !	! 7,8 !
! 1979 !	! 12.020 !	! 1.480 !	! 8,1 !
! 1980 !	! 13.835 !	! 1.665 !	! 8,3 !

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO [1978:54]

Segundo o Plano de Desenvolvimento,

Se o crescimento das duas populações ocorrer sem restrições, ou seja, se forem válidas as leis determinadas para cada uma delas, pode-se notar que haverá uma tendência de crescimento da relação professor/aluno, aproximando-se de 9.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO[1978:54]

Destaca-se então no PD que,

Este valor pode ser considerado conveniente para a UFSC.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO[1978:54]

A outra parcela da comunidade universitária, os Servidores, são divididos no Plano de Desenvolvimento em duas categorias: Funcionário e designação reservada ao servidor que pertence ao Quadro Único de Pessoal e, Empregado, para o servidor contratado no regime da Consolidação das Leis do Trabalho-CLT. Para efeito de projeção no entanto, esta divisão não foi utilizada no PD, e nem o será neste trabalho, onde adotaremos o termo Servidor indistintamente.

A tabela 2.2., ampliada a partir do PD, inclui a série histórica e projetada dos servidores da UFSC, junto com a relação aluno/servidor e professor/servidor.

tabela 2.2. !			
! UFSC-RELAÇÃO ALUNO/SERVIDOR E RELAÇÃO PROFESSOR/SERVIDOR !			
! ANO !	SERVIDOR !	ALUNO/SERVIDOR !	PROFESSOR/SERVIDOR !
! 1974 !	922 !	4,3 !	0,88 !
! 1975 !	969 !	6,1 !	0,96 !
! 1976 !	1.114 !	6,7 !	0,93 !
! 1977 !	1.333 !	6,2 !	0,88 !
! 1978 !	1.394 !	7,4 !	0,94 !
! 1979 !	1.545 !	7,8 !	0,96 !
! 1980 !	1.712 !	8,1 !	0,97 !

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO [1978:54]

Com base na série histórica e nas projeções, para o PD,

...pode-se notar que essas relações tenderão para valores que podem ser considerados convenientes para a UFSC, ou seja, aproximadamente 8 para aluno/servidor administrativo e aproximadamente 1 para professor/servidor.

Na segunda parte, intitulada **Plano de Desenvolvimento**, são feitas seis ponderações. A primeira, reconhece que a Reforma Universitária foi considerada o parâmetro principal para a formulação do PD, e estabelece que se devem concentrar todos os esforços nas seis ações BÁSICAS. Na segunda, esclarece que as AÇÕES ESTRATÉGICAS, consideradas como objetivos, visam a realização das AÇÕES BÁSICAS. Atribuem-se então às AÇÕES ESTRATÉGICAS a conceituação de *conjunto de medidas cuja efetivação é o caminho a ser percorrido para a consecução das seis grandes metas*. A terceira ponderação explicita que, no ordenamento tanto das AÇÕES BÁSICAS quanto das AÇÕES ESTRATÉGICAS, procurou-se obedecer a um ordenamento e agrupamentos lógicos. Na quarta que, com a redação das AÇÕES, pretende-se referenciar as atitudes e comportamentos que a UFSC deve adotar no período definido pelo PD. A quinta esclarece que, após o rol de AÇÕES BÁSICAS E ESTRATÉGICAS, apresenta-se uma síntese dos projetos que viabilizam tais ações, e que os mesmos foram agrupados em quatro categorias: Pesquisa, Administração, Extensão, Construção e Infra-estrutura. Na sexta e última são listados os convênios que possibilitam a consecução dos objetivos.

Finalmente, postula-se que a

*...realidade haverá de ser a determinante de modificações
BÁSICAS e estratégicas.*

PLANO DE DESENVOLVIMENTO [1978:107]

A seguir são listadas as Ações BÁSICAS e as AÇÕES
Estratégicas correspondentes.

--AÇÃO BÁSICA: 1 - Dinamização do Ensino -----
--AÇÕES ESTRATÉGICAS-----

- 1-Estabelecer política curricular, dirigida adequadamente às necessidades regionais e nacionais.
- 2-Executar projetos de capacitação do corpo docente, juntamente com o estabelecimento das necessárias condições ao trabalho, atendendo à política da preponderante incidência de professores em dedicação exclusiva.
- 3-Desenvolver mecanismos de aperfeiçoamento na metodologia de ensino na universidade.
- 4-Transformar o Vestibular em elemento participante na melhoria da qualidade de ensino.
- 5-Aprimorar o processo de matrícula em seus elementos de orientação e de execução.
- 6-Desenvolver o ensino das ciências agrárias.
- 7-Desenvolver o ensino da arte.
- 8-Reforçar a estrutura e qualificar progressivamente o desempenho dos cursos de pós-graduação em funcionamento na UFSC e realizar estudos voltados à criação de novos cursos desta natureza.
- 9-Desenvolver as atividades do Colégio de Aplicação no sentido de atendimento às projeções decorrentes da Lei No. 5692.
- 10-Incentivar o ensino-prática desenvolvido nos Colégios Agrícolas de Camboriú e de Araquari.
- 11-Criar o Museu Universitário.
- 12-Organizar a Biblioteca Central de modo que a informação seja rapidamente acessível a toda a comunidade universitária.
- 13-Concluir, equipar e colocar em funcionamento o Hospital Universitário, na sua condição de agente fornecedor de subsídios para o treinamento de pessoal hospitalar,

de campo prático de ensino de ciências da saúde e de medidas de saúde pública.

14-Incentivar o estabelecimento de convênios com entidades nacionais e internacionais para o apoio a diversas atividades da universidade.

--AÇÃO BÁSICA: 2 - Dinamização da Pesquisa -----
 --AÇÕES ESTRATÉGICAS-----

1-Estimular o desenvolvimento da pesquisa, encarada na sua condição de elemento integrado ao ensino e à extensão, inclusive através da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitárias.

2-Divulgar os resultados das pesquisas.

--AÇÃO BÁSICA: 3 - Dinamização da Extensão -----
 --AÇÕES ESTRATÉGICAS-----

1-Considerar os serviços de extensão não só no aspecto cultural, mas em dimensão global.

2-Racionalizar operativamente a prestação de serviço à comunidade, de modo que haja qualidade do serviço oferecido e aproveitamento dos recursos humanos da UFSC, considerada a possibilidade efetiva de Incremento da receita da Instituição.

3-Implantar o projeto CEDIN (Centro de Desenvolvimento Infantil), com os serviços de creche e Jardim de infância para filhos de professores, funcionários e alunos.

--AÇÃO BÁSICA: 4 -Dinamização da Assistência ao Estudante---
 --AÇÕES ESTRATÉGICAS-----

1-Desenvolver atividades que objetivem à melhoria da qualidade das habitações para estudantes.

2-Promover a integração do corpo discente, corpo docente e universidade.

--AÇÃO BÁSICA:5 -Conclusão das Obras no Campus Universitário
 --AÇÕES ESTRATÉGICAS-----

1-Formalizar o Plano Diretor do Campus.

2-Acelerar a execução das obras do Campus Universitário.

--AÇÃO BÁSICA:6 -Modernização Administrativa-----
 --AÇÕES ESTRATÉGICAS-----

1-Engajar, ativamente, todos os recursos humanos, da comunidade universitária, na formulação e execução das atividades planejadas, pelo envolvimento positivo, com treinamento flexível e abrangente.

2-Valorizar o Departamento na sua condição de *Célula Mater* da Universidade, de modo a que, consolidado, assuma integralmente, e, sob a coordenação do Centro, desempenhe com boa qualidade seu papel como infra-estrutura da UFSC.

3-Analisar todo o desempenho da estrutura da UFSC, a partir da operação do Sistema de Informações.

4-Buscar, com o auxílio da própria comunidade, uma avaliação do nível de respostas que a UFSC dá as solicitações da comunidade, inclusive pelo estabelecimento de um sistema de acompanhamento dos egressos.

5-Viabilizar uma descentralização de execução orçamentária realista, compatibilizando as necessidades de agilização do desempenho de toda a estrutura da UFSC com os recursos existentes.

6-Implementar a expansão da Imprensa Universitária.

7-Fortalecer o Sistema de Planejamento da Universidade devendo, em sua forma mais ampla, ter sua política orientada de acordo com as diretrizes a seguir definidas:

a-Adequar as exigências do presente e futuro próximo às necessidades constatadas;

b-Converter em termos financeiros, para fins orçamentários e de controle, os projetos subsidiários ao Plano de Desenvolvimento;

c-Adotar o conceito de sistemas como condição à plena integração entre os planos de operação;

d-Acompanhar e avaliar o processo de desenvolvimento da Universidade;

e-Estruturar e instalar a Assessoria de Planejamento vinculada diretamente ao Reitor.

CONCLUSÕES

Dentre as considerações que se podem tecer ao PD, destacamos as pertinentes a aspectos da sua elaboração tais como:

- (1) Em nenhum momento, durante o processo de elaboração é reconhecidamente citado, como desejável ou fundamental até, o envolvimento da comunidade universitária num processo de

transformação como o pretendido. Era de se esperar a resistência, através do acirramento do conflito entre a organização formal e informal (BLAU e SCOTT In CHIAVENATO [1981:254]). Desta forma o PD desconhece:

1.1. a interdependência entre conflito e mudança e a importância de envolver todos os escalões hierárquicos num projeto de mudança planejado.

1.2. que as organizações não tem objetivos - tem apenas metas e que estas precisam ser negociadas.

1.3. que o estado firme se caracteriza pela preservação do caráter do sistema, i.é, quaisquer fatores internos ou externos que desfavoreçam ou modifiquem o estado atual, são contrariados por forças que o restauram, tanto quanto possível, ao estado anterior.

1.4. a redução dos percentuais do orçamento destinados ao Ministério de Educação e Cultura, serviam de indicadores importantes para a formulação de cenários em que as ações estratégicas que independessem de dotações orçamentárias passassem a ser priorizadas. Como exemplos, poder-se-iam citar:

- o estabelecimento de política curricular adaptada às necessidades regionais e nacionais;
- capacitação do corpo docente usando a massa crítica da própria instituição;
- aperfeiçoamento na Metodologia de Ensino da universidade, usando a massa crítica da própria instituição;
- transformação do vestibular em instrumento participante na melhoria de qualidade do ensino;
- política de suplementação de recursos através do estabelecimento de convênios com entidades nacionais e internacionais;
- a racionalização dos serviços de extensão visando tanto a sua melhora qualitativa, quanto a perspectiva de incrementar a receita da Instituição;
- promoção da integração da comunidade universitária;
- estabelecer prioridades na formalização do Plano Diretor do Campus;
- a valorização do Departamento;

- análise do desempenho da UFSC identificando os pontos de estrangulamento nas áreas de atuação;
- descentralização da execução orçamentária viabilizando a agilização do desempenho;
- fortalecimento do Sistema de Planejamento;
- treinamento aos servidores, visando a modernização administrativa e o aumento da eficiência institucional.

Em que pesem estas considerações recorta-se, como um marco, a importância do PD na história da Instituição balizando a ação administrativa além da sua existência física, legal. As correções propostas, através das ações estratégicas, foram retiradas de componentes ambientais. Destacamos : a reforma universitária, as transformações sociais, o crescimento da demanda por educação, o crescimento econômico do país e do Estado de Santa Catarina e suas implicações na demanda por Recursos Humanos. Tampouco foi esquecida - mas sim reforçada - a necessidade de observar-se o papel corretivo imposto às metas institucionais pela adversidade ambiental. Esta soma de evidências conduz-nos a responder afirmativamente à primeira questão. A instituição, por vias legais, do Planejamento Universitário foi suficiente para que a sua implementação se efetivasse no caso da Universidade Federal de Santa Catarina. Os dois requisitos impostos a este reconhecimento foram claramente atendidos: foi publicado, i.e., foi tornado público e possui reflexos positivos - o estabelecimento da política de contratação de professores em Regime de Dedicção Exclusiva, a consolidação do Campus Universitário e a duplicação da área construída entre os mais importantes.

capítulo três: ambiente

Este é o livro dos mandamentos de Deus, e a lei que subsiste eternamente: todos os que a guardam chegarão à vida; os que a deixaram, cairão na morte.

BARUC

Este capítulo trata do ambiente da universidade. Desdobra-se em duas partes: a primeira, trata da conceituação de ambiente através do levantamento dos seus elementos recorrentes; a segunda, seleciona, dentre os componentes ambientais, a política educacional e observa seus efeitos sobre as Instituições de Ensino Superior em geral no início do período em estudo.

3.1. O AMBIENTE

Enquanto as organizações eram vistas como sistemas fechados, a preocupação principal da teoria da organização estava voltada para o aumento da eficiência e da eficácia. Em outras palavras, fechava-se sobre si mesma, e as condições existentes o permitiam impunemente. Com a abordagem sistêmica, acrescentam-se novos conceitos que tratam a relação organização-ambiente como um problema de adaptação: esta adaptação (medida pela efetividade), planejada e projetada pelo subsistema adaptativo, e implementada pela gerência responde, em última instância, pela sobrevivência organizacional. Temas como *responsabilidade social da empresa* ou movimentos *ecológicos* que tratam da preservação ambiental são vértices opostos de uma mesma figura - por trás estão fundamentalmente os valores materiais e imateriais da sociedade. A pertinência desta abordagem é reforçada sobremaneira pela sua

independência em relação à cultura ou ao estágio de desenvolvimento econômico, uma vez que esta preocupação atinge também os países do chamado Terceiro Mundo. Assim, a única disparidade entre o norte e o sul, no concernente a este problema é que o estágio de desenvolvimento econômico-industrial, parece tornar esta *consciência* mais *iluminada*.

Os fatores que mais contribuem para esta tomada de consciência da responsabilidade em relação a compreensão das transações organização-ambiente são:

- 1.a velocidade das transformações sociais, tecnológicas, econômicas e ambientais;
2. o crescimento das organizações e o aumento decorrente das suas fronteiras;
3. o número imenso de novos relacionamentos (complexidade) que se estabelecem por força das novas tecnologias de comunicação, dos novos valores, dos novos mercados que são conquistados e dos graus de consciência social a respeito da finitude e delicadeza da nave terra que nos abriga;
4. uma transposição (forçada pela forma *científica* de pensar a nossa relação com o universo) do reino do espírito para o reino

da matéria. A primeira nos levava, por brutal que possa parecer, a desmerecer as ações presentes em benefício da vida futura. A segunda, nos favorece inegavelmente a consciência da responsabilidade com o pouco que temos para dividir com mais de 5 bilhões de famintos animais *racionais*.

Uma das premissas básicas dos sistemas abertos é, como vimos no capítulo um, a afetação da organização pelo ambiente. Pouco ou quase nada se tem escrito a respeito da afetação do ambiente pela cupidez da organização: esta insensatez, na maior parte das vezes, está mais nos sujeitos impessoais, imateriais que a usam como interface. Não existe gratuidade na interpretação da nossa, como uma *sociedade das organizações*, uma vez que esta postura dissolve a responsabilidade do sujeito que, não somente perde a sua existência física e cultural como também se deixa medir e, à sua produção cultural, pela ótica de valor do mercado. Retornando à primeira premissa, a da afetação da organização pelo ambiente, a extensão desta asserção pode ser depreendida da afirmação de KATZ & KAHN [1978:347], de que

A história das organizações (e de nações) está repleta de cadáveres de empresas que deixaram de reagir adequadamente às exigências do meio para que efetuassem mudanças.

Na opinião de GROSS[1973:5], no passado, as organizações enfrentavam dificuldades quando surgiam as seguintes condições:

- 1- mais incertezas no meio-ambiente;

2- maior complicação estrutural;

3- maior complexidade de funcionamento.

No futuro, estas condições, tornar-se-ão mais predominantes: surgirão novas incertezas ambientais devido a alterações rápidas, desiguais e até, imprevisíveis, na tecnologia, na estrutura social, nas aspirações humanas, na política do governo, nas coalizões do poder político e nas relações internacionais. Isto terminará implicando no aumento e na criação de complicações estruturais internas e

algumas organizações firmas comerciais e agências governamentais, hospitais e universidades, órgãos comunitários e internacionais- se aproximarão de um estado de ingovernabilidade.

GROSS [1973:5]

Na visão de PETERS [1975:4], a sociedade mede os objetivos organizacionais em termos de contribuição aos objetivos dela própria. Nesta perspectiva, o subsistema ou unidade do supersistema, recebe recompensas ou punições que são distribuídas de acordo com

...a contribuição da atividade organizacional para o benefício da sociedade e não para a própria organização.

Mas o que é o ambiente ? Os autores o tem definido, como o que está além das fronteiras da organização e não participa da

sua estrutura. Este além podem ser funções, recursos, organizações e decisões que estão fora do centro de decisão do sistema observado mas que de uma forma ou de outra o afetam.

CHURCHMAN [1972:57] considera que o ambiente é alguma coisa que está fora do controle dos sistema, mas é também algo que determina, em parte, o funcionamento do mesmo. Segundo CARVALHO [1979:80], pode-se dizer que o ambiente são as coações, limites ou restrições ao funcionamento do sistema.

Outros focos de abordagem na definição do ambiente, optam por tomá-lo como sinônimo de sociedade - PETERS [1975:13]. No entanto, a conceituação de ambiente operacional, desenvolvida por THOMPSON [1976:43] a partir das proposições de DILL, parece mais apropriada, uma vez que permite uma secção que simplifica a abordagem. Assim o ambiente operacional são as partes do meio-ambiente que são

...relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo.

Desta forma, segundo THOMPSON [1976:43], DILL descobriu que o ambiente operacional de firmas norueguesas com as quais estava trabalhando, se compunham de quatro setores :

1. clientes (distribuidores,usuários);

2. fornecedores de materiais, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho;

3. concorrentes tanto para mercado quanto para recursos;

4. grupos regulamentadores, incluindo órgãos do governo, sindicatos e associações entre firmas.

De recorrente, temos as seguintes características:

1. esta fora da organização mas a afeta;
2. determina, em parte, o seu funcionamento;
3. pode ser material ou não;
4. é composto.

Não se pretende, com o exposto, esgotar a caracterização de ambiente, mas apenas definir um contexto que permita separar um componente ambiental significativo para a universidade como um todo e, para a UFSC, em particular.

Faremos o levantamento de alguns dos componentes do ambiente da universidade e, a seguir, estudaremos o efeito de um destes componentes sobre as universidades brasileiras de forma indistinta. Basicamente, em busca de respostas às questões levantadas no início deste trabalho. Dentro outros, podemos citar os seguintes componentes ambientais da universidade:

: POLITICOS

. política educacional

- . legislação

- . prioridades governamentais

: SOCIAIS

- . valores

- .crescimento da demanda por educação

: ECONÔMICOS

- .demanda por recursos humanos específicos

- .desemprego

- .elevação dos custos de produção

- .novas tecnologias de produção

- .competição no mercado internacional

: CULTURAIS

- .novas tecnologias

- .novos meios de comunicação

Dentre os citados, vamos aprofundar a componente política: política educacional na década de 80. Esta opção se justifica pelas consequências sobre o input básico de energia das Universidades Autárquicas Federais- os recursos necessários para a produção. Esta entrada determina as condições da produção, i.é,

o nível qualitativo do Ensino Superior. Além da componente citada, estão subjacentes nesta análise, a política econômica e as condições econômicas do país, que serão descritas como um momento de *crise*, pois afetam indistintamente o Ensino Superior público ou privado.

3.2. A CRISE DE RECURSOS NAS UNIVERSIDADES NA DÉCADA DE 80

A partir dos anos 50, os sistemas de ensino do mundo foram pressionados por uma expansão sem precedentes na história da educação. Os efeitos desta expansão sobre os custos, e a incapacidade governamental para providenciar os recursos necessários, fez com que a convivência tradicional com a escassez adquirisse dimensões até então desconhecidas. Isto levou educadores a descreverem este momento em particular como um momento de *crise* COOMBS [1976:20,21]. Dentre as causas apontadas como responsáveis por esta crise, COOMBS destaca quatro. A primeira, uma elevação das aspirações populares pelo ensino; a segunda, a *aguda* escassez de recursos; a terceira, a inércia dos sistemas de ensino e a incapacidade de adaptação às transformações e a quarta, como a inércia da própria sociedade em se adaptar e fazer melhor uso dos sistemas de ensino visando, a formação de Recursos Humanos indispensáveis ao desenvolvimento nacional.

A palavra crise também descreve com propriedade a situação do Ensino Superior brasileiro nas últimas três décadas. A crise dos excedentes na década de 60, a crise gerada pela implantação da reforma universitária e a expansão do número de vagas na década de 70 e a crise de recursos na década de 80. Para BUARQUE [1987:128], a crise atual tem quatro vertentes: a crise da nação- a universidade está estruturada para uma nação em fase final de degradação e não *tem ainda uma nova estrutura social que a oriente*; a crise governamental- um governo em crise com déficits, inflação, desorganização administrativa e com prioridades mal definidas; a crise estrutural do ensino- a desarticulação do ensino nacional funcionando *como um vetor da crise universitária*; e a crise específica da universidade - a inexistência de uma utopia.

O foco destas crises pode ser encontrado basicamente na política educacional adotada pelo governo nas décadas citadas. Ao analisar-se uma série histórica dos percentuais do orçamento da União destinados ao Ministério de Educação e Cultura a partir do início da revolução de março de 1964, nos deparamos com um flagrante desrespeito à Constituição de 1946. A explicação mais plausível para este *modus operandi*, pode ser encontrada no projeto de desenvolvimento de um país de terceiro mundo - a escassez de recursos e a necessidade de alocá-los em projetos considerados prioritários. Reconhece-se a necessidade da formação de Recursos Humanos mas não se alocam os recursos necessários. A redução crescente dos investimentos na área de educação abria

espaço para que os mesmos fossem destinados a áreas mais prioritárias segundo a ótica do planejamento. Assim, mesmo antes de reformulada a constituição de 1946, uma constante do período militar, foi não obedecer à destinação do percentual de 12% do orçamento da união para a Educação. Do início da revolução até o final da década de 60, a média do percentual destinado ao MEC foi de 9.05% do orçamento. Na década de 70, este percentual desce para 4.96% do Orçamento da União, ou seja, apenas 51% dos valores da década de 60 e apenas 41% dos valores previstos na Constituição de 1946.

Entretanto, neste período, o Ensino Superior sofre uma ampliação significativa. Como foi operado tal milagre ? A resposta a esta questão não é tao difícil quanto aparenta: esta expansão se deu às custas da iniciativa privada.

A redução dos investimentos na área da educação inicialmente, não produz efeitos visíveis pois o estímulo à iniciativa privada garante o crescimento do Ensino Superior as custas de uma crescente privatização que o próprio MEC não tarda a acusar. Num relatório que traça a evolução do Ensino Superior no período 1968/78, apresentado por Guilherme Marcos de La Penha (entao Secretário do Ensino Superior do MEC), constatou-se que:

A expansão do número de estabelecimentos de ensino superior ocorreu predominantemente por força da iniciativa privada. Em 1978, os estabelecimentos particulares representavam 75% do total de estabelecimentos existentes.

A participação do setor público na garantia de matrícula, caiu de 54,5% em 1968, para cerca de 37% em 1978.

In BRASIL SÉCULO 21 [No.3:79,88]

A evidência com que se apresentava a opção por esta política de desenvolvimento do Ensino Superior no país não deixava dúvidas quanto as suas possíveis implicações:

I- num primeiro momento, a patente desobrigação do Estado com a Educação;

II- num segundo momento, o Ensino Superior gratuito abria perspectivas para a implantação do Ensino Superior pago. Esta, implícita na necessidade de aumentar os recursos disponíveis através da cobrança de taxas, como forma de recuperar o caixa das IFES.

Tão logo esta situação foi detectada, passou a instrumentar a reação de segmentos da comunidade universitária, de autoridades e de pesquisadores. Inicialmente o grupo mais aguerrido, nesta batalha em que o derrotado era o povo brasileiro, foi o dos docentes das Universidades Autárquicas Federais com o apoio dos estudantes. Os professores, cujas bandeiras de luta se embasaram na recuperação do poder aquisitivo dos seus salários, coroaram seu movimento com a criação da Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior (ANDES), no dia 20 de fevereiro de 1981 em Campinas, São Paulo. Os estudantes, centrados na recuperação da qualidade do ensino em franca decomposição, investiram na recuperação da União Nacional dos Estudantes (UNE) e a sua retirada da clandestinidade. Posteriormente, os funcionários

através da FASUBRA e os reitores através do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), reuniram-se a esta luta que, no início da década de 80, passou a ser não apenas das IFES mas também das IES.

Apesar de centrar-se inicialmente na recomposição do poder aquisitivo dos seus salários, os professores das IFES, não deixaram de proclamar as conseqüências desta situação. Na Carta de Goiania, de 11 de outubro de 1980, os professores universitários denunciavam :

A crise da universidade brasileira atinge hoje seu ponto máximo. Baixos salários, falta de verbas, má qualidade de ensino, são alguns dos aspectos que atestam o quadro de falência do sistema universitário brasileiro. Este estado de coisas é conseqüência de um modelo de desenvolvimento imposto pelo regime à Nação. A política educacional implantada levou à progressiva desobrigação do Estado com o custeio da educação e a expansão indiscriminada do ensino privado. A educação foi empobrecida pela redução progressiva das verbas a ela destinadas, transferidas a setores não prioritários, tais como a construção de usinas nucleares ou esbanjadas em prédios públicos luxuosos, o que não atende às verdadeiras necessidades da população.

Outro segmento da Comunidade Universitária que reagiu, pressionado pelos compromissos financeiros em busca de recursos que permitissem garantir o funcionamento das IFES e IES, foram os reitores—num primeiro momento através do CRUB; posteriormente, quando as verbas destinadas a Custeio passaram a comprometer as despesas consideradas básicas, passaram então a posicionar-se individualmente.

No documento entregue pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras em 12/01/1980 ao Ministro da Educação, os reitores dizem que estão cientes das condições econômico-financeiras do país, do agravamento do deficit do setor público, das limitações orçamentárias da união e da necessidade do ajustamento às contingências por parte das universidades. Isto, porém, não os eximia de reconhecer o papel da instituição e sua relação com o desenvolvimento:

Reafirmamos entretanto, a convicção de que as funções da universidade no plano socio-cultural e, estrategicamente, no que se refere à capacitação técnica e científica do País, não se subordinam exclusivamente aos critérios de racionalização econômica aplicáveis a outros investimentos públicos.

In CORREIO DO POVO [12/01/80]

Na reunião do CRUB realizada em Curitiba no final de janeiro de 1980, os reitores pedem ao governo federal que respeite o princípio consagrado pela Constituição de 1946: investir no mínimo 12% do orçamento da União e 20% da receita dos estados em Educação. No documento, os reitores

...reconhecem e lamentam a reduzida participação do ensino superior nas estratégias da ação governamental.

In CORREIO DO POVO [31/JAN/1980]

Durante a XXXI reunião plenária do Conselho de Reitores, em julho de 1980, realizada em São Luiz do Maranhão, os dirigentes

das universidades brasileiras, premidos pela falta de recursos, usaram o discurso de instalação da plenária, feito pelo então Ministro da Educação Eduardo Portella, como uma das bandeiras de luta do encontro. Disse o então Ministro, que o atendimento das reivindicações básicas das universidades não poderia continuar sendo descartado

...pela incompreensão astuciosa ou pela mesquinha contabilidade de seu rendimento.

Completa ainda, afirmando que

Nesta hora, a inflação não poderá ser o único interlocutor da educação. Até porque a história do Brasil não foi, não é e nem será a história da inflação brasileira.

In CORREIO DO POVO [27/7/80: 5]

A Situação financeira da Universidade Federal do Paraná levou o reitor, Ocyron Cunha, a reclamar o repasse urgente de um auxílio extra de Cr\$ 505 milhões enquanto declarava aos jornais que estava *agoniando* com a falta de recursos. Enquanto aumentavam os impasses e se espalhavam pelo sistema de Ensino Superior do país, para o Ministro da Educação restava apenas lamentar que

...o MEC não tenha consistência financeira para enfrentar estas situações de emergência, pois isto se está repetindo com alguma frequência.

In CORREIO DO POVO [17/ABR/1980]

O reitor da Universidade Federal de Minas Gerais, Celso de Vasconcelos Pinheiro denunciava que em 1979 havia recebido recursos no valor global de Cr\$ 245 milhões enquanto no ano corrente (1980), recebeu apenas Cr\$ 165 milhões. Segundo ele, a argumentação então utilizada de mal uso dos recursos era improcedente, uma vez que 93% do orçamento era destinado a pessoal enquanto os 7%

...restantes são aplicados em despesas em que nem é possível pensar - água, luz e esgoto ..

In CORREIO DO POVO [27/7/80: 5]

Estas dificuldades, a que estava exposta a administração superior das universidades, levaram o reitor Joao Azevedo, da Universidade Federal de Alagoas a afirmar que as universidades estavam *estranguladas* e que isto acarretava sérios problemas para a *comunidade universitária*. Estes problemas o conduziam a sair do limbo em que se encontravam os reitores, durante os anos iniciais do movimento docente, e garantir que

...não será mais uma luta de professores ou de alunos, mas de toda a universidade.

Segundo ele,

Não dá mais para pedirem verbas e o reitor não apoiar. Não sou incoerente nem estúpido.

In CORREIO DO POVO [27/JUL/1980]

Dentro desta conjuntura, definida pelas crises, o ensino privado também atravessava momentos difíceis, que comprometiam seriamente o seu desempenho. A falta de recursos, considerada pelos reitores das universidades particulares como *realmente alarmante* (ALERTA DOS REITORES PARA FIM DO ENSINO PARTICULAR In CORREIO DO POVO [17/ABR/1980]), somava-se à situação econômica difícil pela qual passava o país. Entre os casos mais graves relacionados pelo CRUB, reafirmando a impossibilidade de continuar funcionando (fato para o qual já haviam alertado em dezembro de 1979), destacam-se : PUC de Pernambuco, UNIFOR do Ceará, PUC de Goiás, PUC de Pôrto Alegre, PUC de Salvador, Universidade de Caxias (dos 8000 alunos, no mês anterior, apenas 40 pagaram as mensalidades).

Esta política educacional atingiu, sem distinção, os sistemas de Ensino Superior do país. O Reitor da Universidade para o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, Lauro Zimmer, garante que o problema fundamental é o de recursos CORREIO DO POVO [27/7/80:5]. A posição dos reitores das Universidades Católicas não é diferente. Segundo o padre João Augusto Mac Dowell, reitor da PUC do Rio, o maior problema para o segundo semestre do ano de 1980 a ser enfrentado pelas 13 universidades católicas do país, é o problema financeiro. Segundo ele,

Todas tem a previsão de um deficit de execução orçamentária muito sério no final do ano. Algumas já estão com problemas de fluxo de caixa para pagamento de professores e estão pedindo empréstimos. O deficit

operacional de cada universidade católica esta entre Cr\$ 50 e Cr\$ 100 milhões.

In CORREIO DO POVO [27/7/1980: 5]

Durante os anos seguintes, a situação não se altera e quatro anos mais tarde, no mês de novembro, Tancredo de Almeida Neves, em discurso realizado na Universidade de Brasília expõe claramente a situação de penúria denunciada pela comunidade universitária, e demonstrando que a tendência do corte de recursos era crescente. Diz ele,

A universidade brasileira passa hoje pela mais grave crise de sua história, em decorrência do sistemático corte de recursos a ela canalizados, conduzindo-a a um estado lamentável de penúria, absolutamente incompatível com um projeto de Brasil livre e democrático. O mais grave é que as dotações orçamentárias das universidades públicas, autárquicas e fundacionais, para o ano vindouro são inferiores às verbas que lhes eram carreadas a quatro anos atrás.

É de se esperar que este componente ambiental adverso, criado pela política educacional, tenha registrado sua passagem no orçamento executado da Universidade Federal de Santa Catarina. Os efeitos desta passagem permitirão deduzir a existência ou inexistência do subsistema adaptativo na estrutura gerencial da UFSC. Consoante a sua existência, pressupõe-se que estes problemas tenham sido previstos e contornados de forma a não comprometer o desempenho da organização no tocante a sua produção. A carência de recursos decorrente, comprometeria basicamente a qualidade da produção, se atingisse o custeio das

despesas fundamentais tais como - material de consumo, equipamentos, manutenção de obras e instalações.

CONCLUSÕES

Primeiro, deve-se destacar que esta componente ambiental atende claramente os três requisitos impostos: 1- atinge a entrada principal de energia da Universidade brasileira em geral e da UFSC em particular; 2- foi reconhecida, nacional e amplamente, pela comunidade universitária; 3- dura (se considerarmos as última notícias veiculadas pelos órgãos de comunicação), até a presente data (1979-1987). Configura, além disto, uma clara definição da posição do governo, instalado a partir da revolução de março de 1964, no tocante a verbas destinadas à educação: uma desobrigação explícita com o custeio da mesma e uma política deliberada e transparente de apoio à privatização.

Além disto, dever-se-iam destacar também as táticas deliberadas e sazonais por parte do Ministerio de Educação e Cultura através das *novidades* que continuam a ser sazonalmente apresentadas. Dentre elas, podem citar-se: a transformação das autarquias em fundações, a universidade aberta, a volta ao regime carreirocêntrico, a estadualização das universidades federais e a avaliação do Ensino Superior. Estas táticas diversionistas, não nos devem afastar da crua realidade que

estamos ainda por enfrentar num futuro próximo: o fato de que a política econômica descapitalizou e está levando a falência as universidades particulares e que estes elefantes brancos, face aos custos sociais que passariam a representar, precisarão ser alimentados. A única forma de cobrir o rombo aberto nas contas das PUCS e, entre tantas outras, como exemplo, da UNISINOS (cujo campus está penhorado), é socorrer-se do Tesouro Nacional. Mesmo se passarmos a contar com 18% do orçamento nacional (para custeio da Educação) na nova constituição, este aparente aumento, a medida em que os novos comensais se abancarem, de longe estará comprometido e sobejamente.

Vê-se então que, em síntese, diversos fatos vão se somando e terminam por configurar um contexto que possui sua própria lógica. Recuperemos, sucintamente, esta sequência:

1. Somos um país pobre, tutelado por um estado autoritário, diante do qual o povo raramente tem algum direito . Esta situação fica mais aguda durante o período da ditadura militar e seu projeto de modernização do país. Neste período, a pobreza é contornada através da importação da poupança externa redundando na maior dívida externa do mundo. Se por um lado modernizamos o país, por outro, não conseguimos resolver os problemas sociais mais prementes tais como: altas taxas de mortalidade infantil, recursos humanos de baixo nível, baixa produtividade da mão de obra, desigualdades no acesso à Educação e à Saúde, fome

endêmica, corrupção, etc... O projeto de desenvolvimento fundamentado na ideologia deste estado de força implantado pela revolução - desenvolvimento e segurança - se por um lado conseguiu modernizar um país agrícola, por outro queimou parte dos recursos canalizados em obras públicas de caráter discutível. É interessante observar que a base deste *Mito Constitucional* vem da ideologia da Escola Superior de Guerra (que vinha se desenvolvendo desde a década de 50). O núcleo do pensamento da mesma era

...a inter-relação entre a segurança da nação e o desenvolvimento nacional.

STEPAN in WARDE [1979:70]

Deve-se destacar, porém, que a ideologia de Segurança não deve ser vista como um problema de defesa de fronteiras, mas sim

...em função da maximização racional da produção econômica e a minimização de todas as causas de divisão e desunião dentro do país.

E como consequência,

...se impõe a necessidade de um governo forte e uma planificação sólida.

WARDE [1979:70]

A persistência demonstrada pelos governadores militares no reconhecimento da base ideológica como orientadora da práxis governamental, pode ser demonstrada através do discurso do quarto presidente militar (Gal. Ernesto Geisel) na sua primeira reunião ministerial em 19/03/74 (dez anos depois da revolução que os conduziu ao poder):

...a revolução modernizadora de 64 fundamenta toda sua estratégia no binômio do Desenvolvimento e da Segurança.

In OLIVEIRA [1981:59]

Esta base ideológica unitária que serve de referência para os presidentes deste período, reconhecia a importância da formação de Recursos Humanos para a *maximização racional da produção econômica*, i.é., como um dos componentes básicos do Capital. Isto pode ser facilmente comprovado através dos depoimentos dos ex-ministros da Educação na Comissão de Educação e Cultura do Senado Federal da República. Muitos deles, anteriores ao período. (Podemos citar Brígido Tinoco, do governo Jânio Quadros e Moniz de Aragão, do governo Castelo Branco).

Se, como o demonstram os documentos, os depoimentos e os fatos, era reconhecida a imprescindibilidade da formação de Recursos Humanos, por que se reduziram os percentuais investidos em educação ?

2. Do início do golpe militar em diante, um fato recorrente foi a redução progressiva dos percentuais do Orçamento da União destinados à educação - apesar da expansão atingida, notadamente, na área do ensino superior, i.é, dos recursos humanos de alto nível. Outro fato marcante, como vimos, foi a crescente privatização deste grau de ensino. A expansão foi feita às custas da iniciativa privada e com uma inversão de valores contundente: as classes menos favorecidas cursavam (e cursam) as escolas públicas no 1º e 2º graus (aproveitando não só a gratuidade das mesmas, como também as péssimas condições materiais e o baixo nível de ensino ministrado) e terminam ingressando no 3º grau das IES particulares onde o ensino é pago e a concorrência pelas vagas não é tão contundente. As classes privilegiadas, após uma boa base recebida nas escolas particulares, concorriam e concorrem, em melhores condições, às vagas das IES públicas e gratuitas - com as melhores instalações e o maior número de professores com cursos de pós-graduação.

3. Estamos hoje com a maior dívida externa do mundo e uma dívida interna incalculável (o deficit americano não pode ser usado como desculpa para situar o Brasil em segundo lugar, uma vez que a nossa casa da moeda emite cruzados). O fluxo dos dólares da poupança externa foi cortado no final da década de 70 e os nossos pobres continuam tão ou mais pobres, tão ou mais sem oportunidades de sair do círculo vicioso quanto no princípio. A incompetência, a corrupção e a irresponsabilidade na administração pública do país, impossibilitadas de avançar

no cofre alheio, tem nas mãos, no caso do ensino superior, dois elefantes: a universidade pública - descapitalizada durante o período (vai se gastar mais para recuperar o abandono da base material instalada) com índices baixíssimos de eficiência (que devem ser creditados à invenção de professores de proveta para atender à uma expansão política das universidades); do outro, a universidade particular, privada, que, por força da política econômica adotada desde o início das vacas magras, está não só em estágio crescente de decomposição material e financeira como também, literalmente, *empenhada*, para cobrir as dívidas.

4. A inexistência de uma utopia do país como nação e, portanto, de uma universidade necessária, para atendê-la. Temos, hoje, um protótipo de *universidade de massa* defendida como universidade de elite: queremos assegurar a todos o *direito* ao ensino superior e estamos esquecendo a máxima da universidade de Salamanca na Espanha: *Lo que la natura no da, Salamanca no presta.*

Reunindo-as, temos um círculo vicioso: falta de recursos e pobreza amparam-se em numa política inexistente. Suplantariamos este estado pela nossa criatividade se a força do nosso fevereiro fosse aplicada como o capital social que realmente temos, na solução dos nossos problemas de saúde, educação, moradia e alimentação. Voltamos assim às teses de VIEIRA PINTO - a nossa não é uma revolução pedagógica, mas uma revolução

política. Nossa pobreza material pode ser suplantada pelo poder da nossa improvisação—desde que atuemos como sujeitos neste processo.

capítulo quatro: orçamento executado

...a tese é como porco:
nada se desperdiça.

HUMBERTO ECO

Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira, é feita uma especificação dos conceitos utilizados neste capítulo e da metodologia estatística utilizada no levantamento histórico do orçamento executado da Universidade Federal de Santa Catarina. Na segunda, amparando-se no referencial teórico da primeira parte, é processada a análise. Como nos capítulos anteriores, conclui-se com um resumo das conclusões.

4.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Se bem que a linguagem utilizada possa parecer mais pertinente a um contexto de análise de balanço ou até de uma auditoria, tal se deve à relação parcial, não pretendida, entre este exercício e tais atividades. No entanto, através do uso de alguns dos conceitos utilizados nas referidas áreas, tentaremos facilitar o acompanhamento deste trabalho.

Entre os utilizados, destacamos os seguintes:

1.Exercício

É a divisão da atividade econômico-administrativa em períodos. Utilizaremos dois períodos temporais- o primeiro é a periodização anual; o segundo, por mandato ou gestão administrativa.

2.Contas

É o registro de débitos e créditos da mesma natureza. Neste trabalho, identificam apenas os débitos de mesma natureza.

3.Rubrica

É o título, ou rótulo das contas.

4.Orçamento

É um ato de previsão, de determinado exercício, da gestão econômico-administrativa.

5.Orçamento executado

Para efeito deste trabalho, é conceituado como um balanço parcial, i.é, demonstração expositiva e sintética dos recursos dispendidos na manutenção da organização no exercício.

Usar-se-á, paralelamente, a perspectiva apontada nos Anais do Seminário Internacional de Administração Universitária,(SIAU), realizado pela Universidade Federal de Santa Catarina no período de 26 de setembro a 2 de outubro de 1971 (este seminário constituiu o final de um ciclo de estudos sobre o assunto, iniciado em 1967). Nele, a Comissão Técnica de Orçamento, procurando levar em conta os fundamentos universais do planejamento, concluiu por considerar

...o orçamento como a cristalização de um determinado plano.

ANAIIS DO SIAU [VOL.I:1971:89,91]

Deste ponto de vista,

...o orçamento universitário, além de representar um plano de ação, expresso em termos de dinheiro para um determinado período de tempo, deverá ser o instrumento motivador de uma política educacional condizente com as metas e diretrizes gerais do programa nacional, como também, na evolução do seu ciclo, um dos mais expressivos elementos reveladores de uma administração eficiente e aberta ao atendimento dos anseios de progresso ou seja, de

bem estar social.

ANAIS DO SIAU [VOL.I:1971:89,91]

Sob este enfoque estabelece-se o nexu necessário entre o Planejamento e o Orçamento Executado. O Orçamento Executado é o registro diacrônico e sincrônico do Planejamento. Comporta-se como um registro estatigráfico, onde cada camada, na sua dimensão, representa, através da tática, a estratégia, a coerência e a racionalidade do mesmo. Nunca, como aqui, as distorções e ingerências políticas no planejamento podem ser acompanhadas. Não com tanta antecedência (quando este acompanhamento é sincrônico, pois atualiza a releitura das distorções táticas, antes que elas se concretizem no mundo real), nem com tal clareza (uma vez que traduzem as causas de algumas das distorções antes mesmo que elas se efetivem e se configurem como questões de pesquisa).

Para avaliar os efeitos da Política Educacional sobre o Orçamento Executado da UFSC, usaremos, como instrumento analítico, os Números-Índices Simples. Isto porque, segundo STEVENSON [1981:396], PEREIRA [1979:242] e KAZMIER [1982:346]

os

6. Números-Índices

São usados para indicar variações relativas de quantidades, preços, valores, durante um período dado de tempo.

Pode-se dizer também que um Número-Índice,

...é a razão usada para avaliar a variação entre dois períodos de tempo.

STEVENSON [1981:397]

O cálculo é efetuado como a razão de valor em dado período para o correspondente valor num período-base. A fórmula utilizada para calculá-lo pode ser vista abaixo.

=====

RELATIVO DE VALOR

$$r = \frac{V_n}{V_o} \times 100 \quad [1]$$

Onde:

r = relativo de valor

V_n = valor do ano (x)

V_o = valor do ano-base

Para facilitar o tratamento estatístico dos dados coletados cogitou-se na adoção de uma moeda que não sofresse com tanto rigor os efeitos da inflação ou da política econômica que, no período em estudo, era montada à revelia da sociedade. Num primeiro momento, pensou-se em adotar as Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORTN) criadas pelo poder público em 1964 com o objetivo de contornar a emissão de moeda e financiar o deficit público TRINDADE [1985:36]. Entretanto, a Lei No.4357/64 que institui a Correção Monetária enquanto reajuste periódico e automático de valores, estabelecendo sua vinculação aos títulos de dívida pública e débitos fiscais em atraso, e a sua extensão a outras áreas da economia (Habitação Lei No.4380/64, Aluguéis Lei No. 4494/64, Mercado de Capitais Lei No. 4728/64), concluíram por contribuir, através da manipulação das fórmulas de cálculo, na geração de índices de valor discutível. Basta, para eliminar a ORTN como base para a criação de índices confiáveis, saber-se quantas vezes desde a sua criação a fórmula de cálculo foi mudada - de 1964 até Maio de 1985, 13 vezes. Em alguns períodos, não se sabe nem que fórmula foi usada: um exemplo é o período que se estende entre dezembro de 1972 a Março de 1974, em que o objetivo divulgado da mudança, era evitar que a correção monetária se constituísse em foco realimentador da inflação e passou-se a calculá-la com base na inflação passada TRINDADE [1985:38].

Num segundo momento, a moeda deveria servir também para comparar os custos do Ensino Superior no Brasil com os custos

do Ensino Superior de outros países. Assim, adotou-se como base para a criação do índice a média ponderada da Taxa de Câmbio no período (ano), publicada pela Fundação Getúlio Vargas. O argumento mais forte para a sua utilização, ampara-se no fato das Universidades não receberem dotação global de recursos, mas sim um repasse em duodécimos. Desta forma, a super ou sub-valorização do dólar no início ou no final dos períodos estudados, não causa grande distorção nos valores obtidos. Os valores da Média Ponderada da Taxa de Câmbio publicado pela Fundação Getúlio Vargas para o período em estudo (ver tabela 4.1. do Anexo I).

Ainda no Anexo I, podem ser observadas as seguintes tabelas:

Tabela	Descrição
4.2	Evolução do Orçamento Executado da UFSC - 1962/1986 (Em milhares de Cruzeiros)
4.3	Evolução do Orçamento Executado da UFSC - 1962/1986 (Por Gestão Administrativa em milhares de dólares)
4.4	Orçamento Executado da UFSC - 1962/1986 (Número Índice [Ano Base = 1962])
4.5	Outras Despesas Correntes (Contas 3120.00 e 3254.00) (Período 1979/986 [Em milhares de Dólares])
4.6	Número Índice das Contas: Auxílio Financeiro a Estudantes e Material de Consumo - 1979/1986
4.7	Número Índice de: Material de Consumo - Professores e Estudantes 1979/1986
4.8	Outras Despesas Correntes: Contas 4110.00 e 4120.00 (Em milhares de Dólares e Número Índice) 1979/1986
4.9	Orçamento Executado da UFSC - 1962/1986 Número Índice por Gestão Administrativa
4.10	Crescimento da Comunidade Universitária - 1974/1986
4.12	Comunidade Universitária - Relações - 1974/1986

Deve-se destacar ainda que, para facilitar a leitura, houve arredondamento nos percentuais originais, como costuma acontecer nos trabalhos deste tipo.

4.2. ORÇAMENTO EXECUTADO: LEVANTAMENTO HISTÓRICO

Nesta ambientação, o orçamento executado da Universidade Federal de Santa Catarina foi agrupado em Rubricas segundo o

MANUAL TÉCNICO DE ORÇAMENTO (MTO-02) da Secretaria de Planejamento da Presidência da República, conforme a Portaria SOF No. 08 de 04/02/1985, no que se refere ao Nível de Agregação e Desdobramento. Para cada exercício financeiro o orçamento executado, segundo a classificação adotada, foi agrupado da seguinte forma:

- I- PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS (PES)
- II- OUTRAS DESPESAS CORRENTES (ODC)
- III- DESPESAS DE CAPITAL (DC)

O levantamento realizado procurou cobrir a história da UFSC: pelo fato de ser uma universidade nova, poder-se-ia presumir que a tarefa não seria tão difícil quanto o foi. Apesar dos 28 anos, é somente após a realização do PD em 1978 que uma preocupação mais racional, no sentido da preservação histórica da produção, começa a estabelecer-se através do Boletim de Dados (inicialmente lançado como Boletim de Atualização dos Dados constantes no PD/78, i.é, um registro da leitura realizada pela Assessoria de Planejamento durante o acompanhamento da implantação).

4.2.1. PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS

Procedido o levantamento histórico do Orçamento Executado, passamos a analisar as perdas ocorridas no período 1979/1986. Para isto os valores da tabela 4.3 foram convertidos através da fórmula 1. O ano base, para estes Números-Índices, foi o de 1962. Este ano foi tomado como base objetivando demonstrar o crescimento da despesa executada. A tabela 4.4 mostra o orçamento executado da UFSC após esta conversão.

Para facilitar o acompanhamento, anexamos o gráfico composto 4.1 onde estão especificadas:

1.No gráfico de barras, a evolução histórica da rubrica de PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS;

2.No gráfico de linhas [1]- a evolução da rubrica PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS a partir de 1979;

3.No gráfico de linhas [2]- a evolução do corpo docente (professores) da UFSC a partir de 1979;

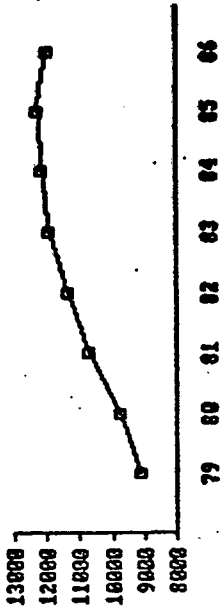
4.No gráfico de linhas [3]- a evolução do corpo discente (alunos) da UFSC a partir de 1979;

5.No gráfico de linhas [4]- a evolução do corpo de servidores da UFSC a partir de 1979.

Acompanhando-se, tanto a tabela quanto os gráficos, nota-se que o crescimento de PES vai do ano base até 1979, caindo, em 1980, a níveis inferiores aos do ano anterior. Considerando-se

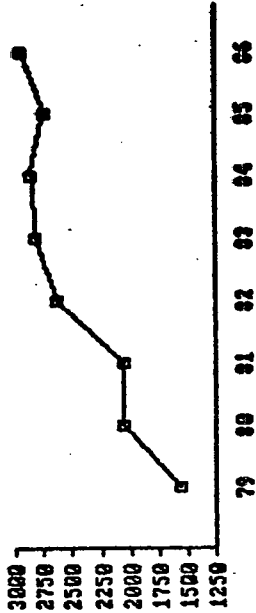
grafico composto

0



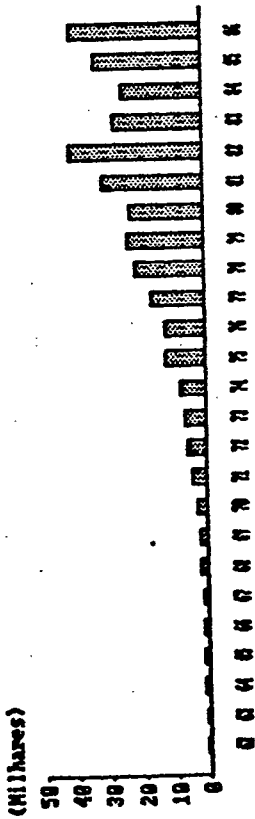
EVOLUÇÃO DOS ALUNOS -79/86 [13]

0



EVOLUÇÃO DOS SERVIDORES -79/86 [14]

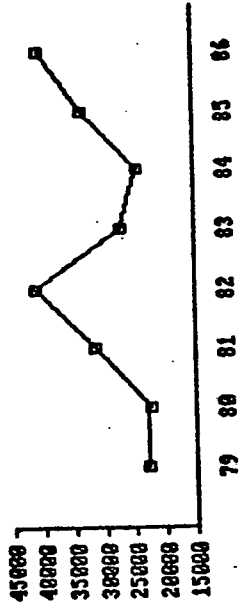
493



EVOLUÇÃO DA RUBRICA PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS 62/86

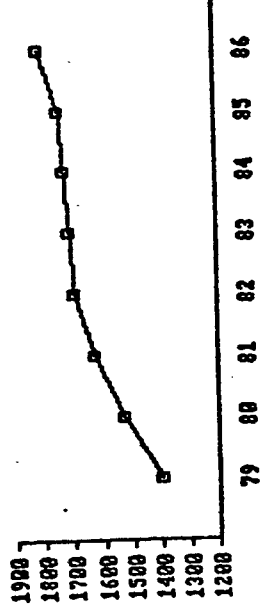
Impress2

493



EVOLUÇÃO DA RUBRICA PES -79/86 [11]

0

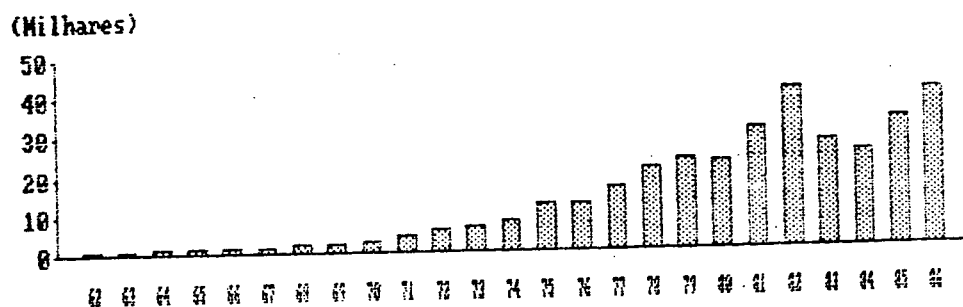


EVOLUÇÃO DOS PROFESSORES -79/86 [12]

que houve um crescimento da ordem de 9% no número de professores de 79 para 80, e de servidores de 31% no mesmo período, pode-se afirmar que houve uma perda salarial significativa neste ano.

gráfico 4.1

EVOLUÇÃO DA RUBRICA PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS.1962/1986
Em milhares de Dólares



C1- Em 1980 houve uma perda salarial significativa. Enquanto o índice de preços por atacado subiu 80,1% no ano de 1979 e o crescimento médio dos dois segmentos da Comunidade Universitária esteve acima dos 20%, PES decresceu de 3% em relação ao ano anterior.

C2- Nos anos de 1981 e 1982 a verba de PES volta a crescer caindo depois de 1983 até 1986. O ano mais crítico deste período é o de 1984 onde as verbas representam apenas 78% dos recursos de 1981. Enquanto os dois segmentos da comunidade Universitária, no período, crescem em média 21%, os recursos decrescem 22%.

Estas duas constatações nos permitem concluir que os efeitos da componente ambiental - política educacional - se expressam com clareza também na política salarial. Numa primeira abordagem,

vê-se que, diante da inexistência de autonomia nesta área por parte das universidades, a inversão de recursos se revela também neste nível. Colocando-se de outra forma, um indicador interno expressivo das intenções do governo com relação ao Ensino Superior - podemos descartar qualquer tipo de cegueira por parte da administração, uma vez que os efeitos atingiam o *sujeito* na sua concretude, na sua materialidade do dia a dia. A cegueira externa é descartada pela crua realidade que se instaurava internamente - além de atingir a instituição e o processo atingia também o sujeito.

Estas considerações podem ser reforçadas por outro fato contundente: a esta perda salarial deve ser creditado o movimento docente na década de 80. A esta política deve também ser creditado o ressurgimento da luta pelo ensino superior a partir da criação da Andes, que se constituiu no foco do movimento político dos docentes (a UNE com seus direitos cassados estava manietada, sem direito a voz e, portanto, afastada da liderança histórica nesta luta).

No documento No. BSB/0696/80, de 4 de setembro de 1980, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) encaminhava ao Ministro da Educação Eduardo Mattos Portella, no item 3, titulado como A crise de Recursos Humanos, a sua

preocupação da seguinte forma:

A situação do corpo docente foi considerada, no Relatório do Grupo de Trabalho da reforma universitária, como o problema mais importante das Universidades, por condicionar a solução de todos os outros.

CRUB [1980:6]

Segundo, ainda, o mesmo documento,

A atual legislação do magistério superior federal é um emaranhado de dispositivos contraditórios. Longe de oferecer atrativos aos candidatos à carreira e estímulos aos que a ela pertencem, constitui antes um corpo decepcionante de normas rígidas desvinculadas da natureza do magistério universitário.

CRUB [1980:7]

Dentre os principais aspectos negativos encontrados destacam seis pontos (1.admissão e progressão vinculadas a títulos, 2. limitação de cargos e salários causadores da *retenção*, 3. a progressão funcional vinculada a títulos, 4. a criação de cargos desconhecidos nas IES sem qualquer retribuição salarial, 5. os incentivos salariais impróprios). No sexto ponto, reconhecem que se

Os salários nas IES autárquicas, que até a década de 60 e principio da de 70 chegaram a ser competitivos, estão hoje em franca inferioridade se comparados aos de outros orgaos públicos, inclusive as Universidades instituídas como fundações. A comparação, quando feita com empresas públicas e privadas, é deprimente.

CRUB [1980:8]

Estas indicações ganham um vulto maior quando se referem ao processo e à Instituição. Se o sujeito recorria à greve e a denúncia da degradação do processo, a Instituição, timidamente, arrisca-se a deixar de sofrer nas mãos dos reitores de cargos negociados, representantes do governo e não dos interesses da sociedade ou da comunidade universitária. Vimos, no cap. III, que estes representantes do governo foram os últimos a entrar declaradamente na luta contra este estado de coisas. E se o fizeram, o fizeram premidos por uma situação de insolvência. E o fizeram, como no documento acima, dentro dos gabinetes sem a denúncia pública que a situação exigia. E, nos raros momentos em que uma atitude mais coerente com o situação foi tomada, o foi dentro dos gabinetes, através de documentos. Ainda assim, quando o MEC paternalmente respondia, os ares do militarismo que predominou durante a ditadura militar não retirava a farda para repreender com *elegância* o despropósito da posição assumida. No ofício Circular Nº27/81-Gab/SESu/MEC de março de 1981, o secretário de Ensino Superior, didaticamente, esclarecia aos dirigentes das IES:

Tem chegado ao conhecimento do Ministério da Educação e Cultura manifestações, sob as formas mais variadas, de alunos e professores universitários, veiculadas pelos meios de comunicação social e com repercussão na opinião pública, relacionadas com a discussão de diferentes aspectos da problemática educacional e, quase sempre, apelando para tomadas de posição do Governo em torno dos problemas indicados.

Avisava também (um parágrafo mais abaixo) que

A frequência com que certos temas são colocados e a tonalidade, às vezes passional, que adquirem, gerando eventualmente clima propício ao comprometimento da própria normalidade didática e administrativa das instituições de ensino superior, me levam, por determinação do Senhor Ministro, a transmitir algumas indicações de como o Ministério da Educação e Cultura encara, presentemente, as principais postulações que lhe tem sido encaminhadas.

Parece contudo, a fazer justiça, que deveríamos relacionar o mandato do Gal. Rubem Ludwig no ano de 1981 com a excepcionalidade do mesmo dentro desta década de crise. Sejam as causas quais forem, mas o seu período é quase atípico dentro desta série de exercícios. (Poder-se-ia aventar como explicação, a proteção do Gal. Figueiredo a um oficial de carreira e assessor de confiança).

Vejamos, a seguir, as rubricas que se reportam diretamente ao processo produtivo propriamente dito.

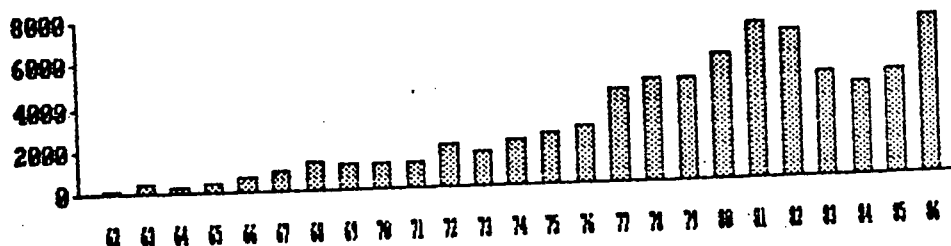
4.2.2. OUTRAS DESPESAS CORRENTES

Sob a rubrica OUTRAS DESPESAS CORRENTES, (ver gráfico composto 4.2) notamos que nos anos de 1964, 1969 e 1973 ocorre, pelo menos aparentemente, uma deflação. Teoricamente, não apenas não deve ter havido inflação no ano anterior, como o poder de compra da moeda deve ter aumentado. Sabemos que isto não é

verdade uma vez que a taxa de inflação de 1963 foi de 78%. A de 1968, de 27,8% e a de 1972 de 17%. Logo, os valores dos anos apontados, deveriam, no mínimo (não pressupondo o crescimento físico da UFSC), ter sido corrigidos em conformidade com os índices apontados.

gráfico 4.2

EVOLUÇÃO DA RUBRICA OUTRAS DESPESAS CORRENTES .1962/1986
Em milhares de Dólares



C3- De 1982 até 1985, apesar do crescimento do preço dos serviços e do crescimento físico da instituição as verbas de ODC sofrem grandes reduções. 1984, novamente, é o período mais crítico - as verbas de ODC deste ano são inferiores às verbas de 1977.

Vê-se, entretanto, que estes anos não são ligados por nem um nexó aparente. Todavia, os anos de 82,83,84,85 e 86 o são - formam uma sequência rigorosa de exercícios. Investiguemos as contas consideradas, neste trabalho, as mais representativas da

rubrica no sentido da manutenção da qualidade do processo de produção, i.é , da qualidade do ensino dentro da Instituição.

Seguindo-se a classificação por objeto de gasto da Portaria SOF No.08 de 4/02/1985, a rubrica OUTRAS DESPESAS CORRENTES titula , entre outras, as seguintes contas:

3120.00 Material de Consumo

3131.00 Serviços de Terceiros e Encargos - Outros Serviços e Encargos

3254.00 Transferências a Pessoas - Apoio Financeiro a Estudantes

Observando-se a tabela do Orçamento Executado a partir de 1974, vê-se que as verbas de OUTRAS DESPESAS CORRENTES crescem de \$2 para \$7,2 milhões em 1981. Em 1982, a UFSC recebe 5,5% a menos que o ano anterior, isto é , apenas \$ 6,8 milhões. No ano seguinte, apesar do crescimento da comunidade universitária recebe 66% das verbas de 1981, 66% novamente em 1984, 59% em 1985 e retorna, apenas em 1986, aos níveis de 1981. Desdobrando-se a análise objetivando aprofundar os efeitos dos compromissos básicos da UFSC sobre OUTRAS DESPESAS CORRENTES, estudos desenvolvidos pela Reitoria apontavam um crescimento da participação das despesas de água, luz e telefone a partir de 1981. Segundo o documento, em 1981 estas despesas correspondiam a 11% de ODC. Em 1982, a 13,83%. Em 1983, a 19,12% e, em 1984, a 17,03%. Isto é , enquanto cresciam os encargos com água, luz e

telefone, reduziam-se os recursos aplicados em material de consumo.

No ofício No.315/GR/85, o Reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz reclamava ao Ministro da Educação Marco Antonio de Oliveira Maciel que, de 1981 até 1985, o corpo docente da UFSC havia crescido 14,6% e a área construída havia aumentado de 12,79% e, no entanto, o orçamento de Outros Custeios e Capital de 1985 era inferior em 35,81% em relação aos preços constantes em 1981. Denunciava ainda:

A cada ano que vem passando as dificuldades financeiras geram um clima de extrema economia, impondo realizações apenas de caráter emergencial e, conseqüentemente, deixando de atender outras atividades que em dado momento já passam a constituir a essência do próprio ensino.

C4- Em síntese, em OUTRAS DESPESAS CORRENTES, as perdas da UFSC nos anos de 1983, 1984 e 1985, em relação a 1981, se situam num patamar superior aos 30%. A média das perdas nestes três anos é de 36%.

Esta situação, no entanto, já era denunciada no início da década de 80. O Documento do CRUB No. BSB/0696/80 destaca que a

insuficiência dos recursos orçamentários destinados à manutenção das Universidades tem sido fator determinante na insatisfação tanto da comunidade intra quanto extra-universitária, sobretudo, no que toca ao desempenho que as IES Federais tem apresentado em suas funções de ensino, pesquisa e extensão e no que poderia contribuir para o desenvolvimento social. A crescente escassez destes recursos tem comprometido a qualidade dessas funções, gerando dificuldades para o adequado funcionamento de atividades acadêmicas e administrativas, indispensáveis ao alcance dos objetivos precípuos da Universidade.

A evolução das contas 3254.00 Apoio Financeiro a Estudantes (AFE) e 3120.00 Material de Consumo (MC), a partir de 1979 (ver tabela 4.5.) nos induzem às seguintes constatações:

C5- Na Conta Apoio Financeiro a Estudantes o ano de 1979 tem o maior volume de recursos. Nos anos seguintes a queda dos recursos é patente tornando desnecessário até comparar-se com o crescimento desta parcela da comunidade universitária. Desta forma, chama-se a atenção para os anos:

-1984, onde apenas 35% dos recursos de 1979 foram aplicados. Isto significa que, mantida constante a parcela da comunidade universitária até então atendida, 65% dela foi excluída dos benefícios ou então que o poder aquisitivo destes valores de custeio caíram a 2/3 dos valores de 1979.

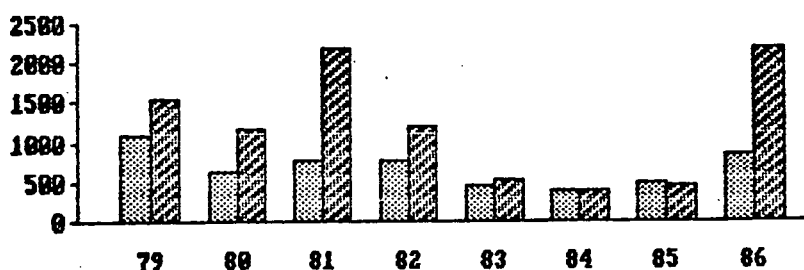
-1983 e 1985, com 42% e 45%, respectivamente, dos recursos de 1979 aplicados.

-1986, que atinge apenas 78% dos recursos de 1979.

Para facilitar a leitura destas variações, (ver gráfico 4.3) faremos uso dos Números-Índices Simples.

gráfico 4.3

EVOLUÇÃO DAS CONTAS AUXILIO FINANCEIRO A ESTUDANTE E MATERIAL DE CONSUMO - 1979/1986
Em milhares de Dólares



C6- Em 1986 não atingimos sequer o nível existente em 1979. De 1980 até 1986, os recursos destinados a esta finalidade não acompanharam o crescimento desta parcela da comunidade universitária que foi, no período, de 32,11%.

Com respeito à conta Material de Consumo, a situação se esclarece melhor se anexarmos à tabela dos números-índice do Material de Consumo, uma tabela de números-índice do crescimento de Estudantes e Professores no mesmo período (ver tabela 4.7).

Não estamos, com esta tabela, querendo comparar objetos diferentes mas mostrar que o crescimento da comunidade universitária não estancou enquanto as verbas destinadas a Material de Consumo decresciam.

C7- Enquanto os Estudantes tiveram, no período, um crescimento de 32% e os professores de 30%, a verba destinada a Material de Consumo cresceu apenas 14%.

C8- Mais importante ainda, nos anos de 1983 e 1984, enquanto a taxa de crescimento dos Estudantes era de 31 e 33% e a dos professores 22 e 24%, os referidos recursos giravam em torno de 89 e 78%, respectivamente, dos valores de 1979. Isto é, decresceram 11 e 22%, respectivamente.

Estas constatações nos permitem concluir que, com relação ao processo, a UFSC foi duramente atingida de 1982 até 1986. Em síntese, em cinco anos de administração, o planejamento não conseguiu contornar os efeitos da componente ambiental adversa: os cortes estatigráficos registrados no orçamento o demonstram claramente. O mais estranho contudo, é que esta situação havia

sido aventada no PD.78 como o foram também, implicitamente, algumas soluções (2a. Ação Estratégica da 3a. Ação Básica). Destacava-se, além do mais, como fator importante a ser considerado no acompanhamento e reavaliação do plano então desenvolvido, a detecção de tal estágio, uma vez que se o considerava comprometedor das estratégias formuladas.

Não devemos esquecer que, no meio desta crise de recursos, algumas críticas relativas ao desempenho da administração foram feitas. Dentre as apresentadas a mais contundente foi dirigida à gestão Ernani Bayer por ESPÍNDOLA [1985:4]. Segundo ele, a gestão nomeada adotava

uma política empreguista de funcionários...

Uma vez que elevava

...o seu contingente de cerca de 1000 em 1979 para 2700 em 1983. Embora houvesse a ampliação e implantação de cursos e do hospital universitário, há uma certa coincidência com as eleições estaduais de 1982.

Não deixa de ser uma situação, no mínimo, constrangedora, uma vez que o então pró-reitor de administração e atual reitor Rodolfo Pinto da Luz, garantia, em entrevista ao Jornal Universitário, que a situação da UFSC permanecia inalterada, i.é., a semelhança dos anos anteriores - o orçamento não cobria as

despesas de Pessoal e Custeio. Portanto a UFSC continuaria resistindo através das suplementações que segundo ele,

...chegam algumas vezes a atingir o dobro do orçamento inicial.

Este cantochão se estende também pelos anos que se seguem, apesar das greves, das denúncias reiteradas e da degradação das condições de trabalho. Os efeitos desta política foram sentidos em todos os níveis, dificultando a justificação de ações administrativas não consentâneas com este estado de coisas. Nos níveis mais baixos, diretamente ligados ao ensino - como nos departamentos - as denúncias de degradação das condições materiais são, também, constantes. Para VALENTE [1985:2],

Se a situação era trágica em 84, tão grave a ponto de levar a uma greve de 84 dias, hoje a situação é muito pior. O orçamento de 1985 apresenta-se ainda mais reduzido que o do ano passado. Na UFSC, em alguns casos, os cortes propostos por Departamentos de Ensino chegaram a atingir a 82%.

Em síntese, não havia como desconhecer uma situação de fato e que atropelava com a força de um trem. Sô não a poderia ver ou sentir quem estive predisposto para tanto. E isto não parecia tão difícil, uma vez que, mesmo no meio desta tempestade, alguns administradores não procuraram justificar ações tão improcedentes e extemporâneas como as denunciadas por Espíndola.

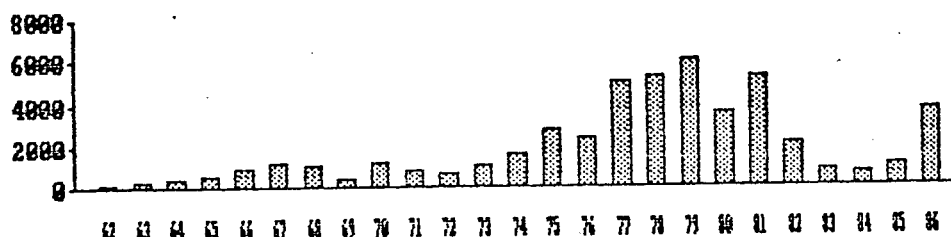
4.2.3. DESPESAS DE CAPITAL

Quanto à rubrica DESPESAS DE CAPITAL, devemos destacar a sua ligação com a construção e manutenção física do Campus sem esquecer o papel que desempenha no Ensino e na Pesquisa através da conta: Equipamentos e Material Permanente. Assim, níveis muito baixos de DC, significam impossibilidade de expansão, manutenção física do campus e aquisição de Equipamentos e Material Permanente. De forma mais clara, esta Rubrica se refere apropriadamente à Instituição - tanto *material* (limites ao crescimento ou à manutenção do *status quo*) quanto *abstratamente* (uma vez que ataca a *qualidade* e a perspectiva de qualidade do produto).

De forma global, a evolução histórica desta rubrica pode ser vista no gráfico 4.4.

gráfico 4.4

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA RUBRICA DESPESAS DE CAPITAL. 1962/1986 Em milhares de Dólares



C9- Destaca-se a excepcionalidade da gestão ERICH CASPAR STEMMER. A partir da gestão ERNANI BAYER há uma queda no volume de recursos gastos nesta conta. Se do início da

gestão ROBERTO LACERDA em diante (1972 até 1979) havia um crescimento anual dos recursos, a partir de 1980, do início da gestão ERNANI BAYER em diante há uma queda expressiva.

C10- Os anos mais críticos são os de 1983 e 1984. Este último, novamente, se destaca: retrocedendo no tempo, este somente consegue ser superior aos recursos investidos no ano de 1969 durante a gestão JOAO DAVID FERREIRA LIMA.

Nesta rubrica, tentaremos ver o efeito desta política sobre duas contas. Pretende-se que as mesmas permitam dar uma idéia, tanto do crescimento físico da instituição neste período, quanto das condições materiais para a pesquisa e o ensino. As contas estudadas serão:

4110.00 Obras e Instalações

4120.00 Equipamentos e Material Permanente

O desenvolvimento das considerações abaixo podem ser acompanhados na tabela 4.8 do Anexo I.

C11- Observando-se a tabela, vê-se que para Obras e Instalações, não se atingiu ainda o nível de 1979. Os anos mais críticos, desta conta, são os de 1983 e 1984, em que não se atingiu sequer o percentual de 10% do valor das verbas de 1979. Em 1986, a UFSC gastou menos de 1/3 dos valores de 1979.

C12- Com respeito à conta Equipamento e Material Permanente (recursos materiais indispensáveis para o Ensino e para a pesquisa) os anos críticos se situam em 1983, 1984 e 1985 em que o valor investido nesta área é inferior em 1/3 ao de 1979. O ano mais crítico é, outra vez, o de 1984, porquanto neste foram invertidos pouco mais que 1/5 dos valores de 1979.

Podemos, a partir das considerações tecidas até este momento, destacar que na Rubrica Despesas de Capital, a perda foi mais expressiva. Mesmo em 1986 ainda não atingimos os níveis de 1979. Contudo, era de se esperar que, principalmente nesta, fosse se concentrar o volume mais significativo de perdas de recursos por efeito da política educacional desenvolvida pelo govêrno. Raciocinar que os os cortes, pelo menos teoricamente, atingiriam apenas a capacidade de expansão, evidentemente, não procede. A Conta Equipamentos e Material Permanente foi claramente atingida nos anos de 1980, 1982, 1983, 1984 e 1985. Mesmo 1986, apenas atinge o nível de 1981.

Considerando que a conta Equipamentos e Material Permanente se destina à reposição e ampliação da base instalada de máquinas e equipamentos destinados à produção, pode-se facilmente concluir que novamente o nível de ensino é atingido duramente. Apesar do crescimento da comunidade universitária durante o período (ver tabela 4.12) não sofrer interrupção, os recursos destinados são menores : em 1984 esta conta recebeu a inversão de menos de 1/4 dos recursos de 1979.

4.2.4 PERDAS DO ORÇAMENTO POR GESTÃO ADMINISTRATIVA

Outra forma de identificar os efeitos desta política sobre o orçamento da UFSC, é voltar no tempo e estabelecer uma relação em que OUTRAS DESPESAS DE CORRENTES e DESPESAS DE CAPITAL sejam

vistas como função de PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS. Para facilitar o acompanhamento (ver tabela 4.9 do Anexo I) optamos pela conversão do Orçamento Executado em Índices a partir da gestão Roberto Lacerda. Desta forma, poderemos comparar as diferentes gestões administrativas e estabelecer uma comparação.

Tomaremos como base para as comparações a média da gestão administrativa mais antiga. Assim, fundamentados nas médias dos índices obtidos, podemos fazer as seguintes observações com referência às perdas do Orçamento Executado de OUTRAS DESPESAS CORRENTES e DESPESAS DE CAPITAL, vistas como função de PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS.

C13 - A média, por mandado administrativo, de OUTRAS DESPESAS CORRENTES, vem caindo desde 1972. Em 1986, na gestão RODOLFO PINTO DA LUZ, ela é equivalente a 65% da média da gestão ROBERTO LACERDA; 77% da média da gestão ERNANI BAYER.

C14 - Na rubrica DESPESAS DE CAPITAL, as verbas crescem da gestão ROBERTO LACERDA para a gestão ERICH STEMMER de 39%, decaindo no período da gestão ERNANI BAYER, para 55% da média base e para apenas 27% desta mesma média na gestão RODOLFO PINTO DA LUZ.

Nóvamente, aqui, temos expressadas as perdas ocorridas no Orçamento Executado da Universidade Federal de Santa Catarina, permitindo que se afirme que a mesma foi atingida pela contenção de recursos imposta pela política educacional em vigor. A concentração do menor volume de recursos invertidos se estende de 1982 até 1986 para as duas rubricas. Em OUTRAS DESPESAS DE

CUSTEIO o ano mais crítico é 1985. Na rubrica DESPESAS DE CAPITAL, os anos de 1983, 1984 e 1985, com 1/6 da média da gestão ROBERTO LACERDA.

CONCLUSÕES

Podemos então afirmar, dado o número de evidências, que a UFSC, apesar de todas as indicações fornecidas por esta componente ambiental - política educacional, não se preparou para enfrentá-la, como era de se esperar. Mais ainda, que os efeitos da mesma se estenderam com rigor até na própria produção, i.é, no ensino propriamente dito e que nada foi feito, administrativamente, para evitar ou minorar este estado de coisas. Em suma, o Planejamento, registrado no Orçamento Executado, não apresentou características de subsistema adaptativo, não conseguiu contornar esta crise que era de conhecimento da comunidade universitária desde o final do ano de 1979.

Vê-se assim, que os efeitos da política educacional - da componente ambiental isolada - atingindo a principal entrada de energia da UFSC, nos permite evidenciar, senão a inexistência, pelo menos distorções no subsistema adaptativo. Se a experiência dentro da UFSC, com a elaboração do PD.78, apontava para a existência no subsistema de planejamento destas características desejáveis de subsistema adaptativo, o comportamento na década de

80 o descaracteriza completamente. Além disto, no próprio PD.78 se aventava o prenúncio de tempos difíceis e se apontavam soluções plausíveis para contorná-los; contudo, o desenvolvimento na década de 80 nos demonstra claramente que nada aconteceu no sentido de preservar o ensino.

Parece importante destacar, pelo menos neste momento, que algumas das distorções, em termos de ação administrativa, apontam mais para uma descontinuidade da experiência. Dentre as mais evidentes, podemos apontar: o empreguismo denunciado, a não implementação das indicações constantes do PD.78 no tocante ao aumento da receita da UFSC e, também, a não identificação das distorções internas relativas ao ensino.

considerações finais

When you wish to produce a result by means of an instrument, do not allow yourself to complicate it.

LEONARDO DA VINCI

A análise dos dados apresentados no último capítulo nos leva a concluir que a UFSC não está instrumentada para se preparar para um cenário configurado ou em vias de efetivação. Se recuperarmos os nexos existentes entre o Setor de Planejamento e o subsistema adaptativo - o primeiro como instrumento do segundo e os dois desempenhando um papel homeostático visando garantir a adaptação da organização a um ambiente turbulento - e entre o planejamento propriamente dito e o orçamento executado, vê-se que no período estudado houve uma acomodação. Em outras palavras, o subsistema de planejamento da UFSC não possui características de subsistema adaptativo. No entanto, no tocante à primeira questão, a instituição, por via legal, do planejamento universitário foi suficiente para viabilizar a sua implantação. Assim o vimos no Plano de Desenvolvimento de 1978, inclusive, com características declaradas de subsistema adaptativo. Como se perdeu esta experiência num momento em que mais era necessária? Ou ainda, por que se perdeu?

As duas questões que serviram de base para a formulação deste trabalho possuem um nexo implícito: o subsistema de planejamento é o núcleo do subsistema adaptativo uma vez que o primeiro é o instrumento de realização do segundo. O que se procurou demonstrar também no desenvolvimento, de forma não explícita, mas sim de forma compreensiva, é que o planejamento (como forma racional de formulação de táticas ou estratégias

administrativas) perde o seu sentido se não se amparar numa perspectiva de adaptação ambiental mediada por técnicas de prognosticação tecnológica. Perde sua razão também, se for encarado como sistema fechado (se sua gênese não se realizar sobre a sua efetivação). E, este, parece ser o problema central no caso da Universidade Federal de Santa Catarina: a descontinuidade administrativa - uma forma tácita de irresponsabilidade social que parece ser um fator recorrente na administração pública do Brasil - mesclada por interesses políticos partidários escusos. A instituição ou os interesses sociais são substituídos por movimentos táticos que procuram garantir espaço às custas da eficiência, da eficácia e da efetividade da universidade.

Recuperemos as constatações do capítulo anterior, de forma a facilitar algumas explicações plausíveis sobre as distorções que identificamos no decorrer deste trabalho.

1: OUTRAS DESPESAS DE CUSTEIO

C3- De 1982 até 1985, apesar do crescimento do preço dos serviços e do crescimento físico da instituição, as verbas de ODC sofrem uma expressiva redução. 1984 é o período mais crítico - as verbas de ODC deste ano são inferiores às verbas de 1977.

C4- As perdas da UFSC nos anos de 1983, 1984 e 1985 se situam num patamar superior aos 30%. A média das perdas nestes três anos é de 36%.

C5- Na Conta Auxílio Financeiro a Estudantes:

c5.1 - em 1984, apenas 35% dos recursos de 1979 foram aplicados..

c5.2- 1983 e 1985, com 42% e 45%, respectivamente, dos recursos de 1979 aplicados.

c5.3- 1986, que atinge apenas 78% dos recursos de 1979.

C6- De 1980 até 1986, os recursos destinados as contas Auxílio Financeiro a Estudantes e Material de Consumo não acompanharam o crescimento da comunidade universitária, que foi, no período, de 32,11%.

C7- Enquanto os Estudantes tiveram, no período, um crescimento de 32% e os professores de 30% , a verba destinada a Material de Consumo cresceu apenas 14%.

C8- Nos anos de 1983 e 1984, enquanto a taxa de crescimento dos Estudantes era de 31 e 33%, e a dos professores 22 e 24%, os referidos recursos giravam em torno de 89 e 78%, respectivamente, dos valores de 1979. Isto é, decresceram 11 e 22%, respectivamente.

2: DESPESAS DE CAPITAL

C9- Os anos mais críticos são os de 1983 e 1984 sendo que este último, novamente se destaca: retrocedendo no tempo, o primeiro ano ao qual estas verbas conseguem suplantar é o de 1969 durante a gestão JOÃO DAVID FERREIRA LIMA - há exatos 16 anos atrás.

C10- Em 1986, em Obras e Instalações, não se atingiu ainda o nível de 1979. Os anos mais críticos em relação a esta conta, são os de 1983 e 1984, em que não se atingiu sequer o percentual de 10% do valor das verbas de 1979. Em 1986 a UFSC gastou menos de 1/3 dos valores de 1979.

C11- Com respeito à conta - Equipamento e Material Permanente, recursos materiais indispensáveis para o Ensino e notadamente para a pesquisa, os anos críticos se situam em 1983, 1984 e 1985, em que o valor investido nesta conta é inferior em 1/3 ao de 1979. O ano mais

crítico é o de 1984 porquanto se inverteu pouco mais que 1/5 dos valores de 1979.

3: DIVERSOS

Estudando-se a evolução do Orçamento Executado da UFSC em OUTRAS DESPESAS CORRENTES e em DESPESAS DE CAPITAL como função de PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS, nota-se que:

C12 - A média, por mandato administrativo, de Outras Despesas Correntes, vem caindo desde 1972. Em 1986, na gestão RODOLFO PINTO DA LUZ, ela é equivalente a 65% da média da gestão ROBERTO LACERDA; 77% da média da gestão ERICH STEMMER e 80% da média da gestão ERNANI BAYER.

C13 - No tocante a DESPESAS DE CAPITAL as verbas crescem da gestão ROBERTO LACERDA para a gestão ERICH STEMMER em 39% decaindo no período seguinte (ERNANI BAYER) para 55% da média base e para apenas 27% da média base no período RODOLFO PINTO DA LUZ.

Quanto às projeções feitas pelo PLANO DE DESENVOLVIMENTO, analisando-se as tabelas 5.1 e 5.2, chega-se à conclusão que não se cumpriram.

C14- A relação Professor/Estudante, cujo valor considerado conveniente para a UFSC era de 1 professor para 9 estudantes, é de 1 para 6,9 atualmente. Muito próxima do índice baixíssimo indicado para o Brasil em relação a outros países desenvolvidos que é de 1 professor para 4,7 alunos VEJA [No. 973: 29 ABR 87:70,76].

C15- Já a relação Estudante/Servidor Professor/Servidor, que foi estabelecida como de 8 para 1, e de 1 para 1, respectivamente, é hoje de 4,34 Estudantes para 1 Servidor e de 0,62 Professores para 1 Servidor. Em outras palavras, o número de Servidores aumentou muito

proporcionalmente aos dois outros segmentos da comunidade universitária. Quase dobrou - quase dois Servidores para um Professor, quando a relação considerada ideal pelo PD, era de 1 para 1.

Estas constatações, além de conduzir-nos a firmar posição a respeito da inexistência da característica de subsistema adaptativo no subsistema de planejamento da UFSC, devem levar-nos agora a procurar as causas deste estado de coisas. Em resumo:

I. O Plano de Desenvolvimento publicado em 1978 indica que a instituição, por vias legais, do Planejamento Universitário, foi suficiente para garantir a sua implementação dentro da UFSC.

II. Os efeitos da componente ambiental: política educacional, sobre a UFSC, apontam para a inexistência de características de subsistema adaptativo no subsistema de planejamento universitário.

Recuperando o nexo que os une, o subsistema de Planejamento Universitário da UFSC não possui características de subsistema adaptativo. Melhor ainda, se o possuía, perdeu-o na década de 80 (quando foi mais necessário), uma vez que o PD-78 demonstrava que a então ASSEPLAN estava se estruturando neste sentido. Voltamos, assim, a ter reforçada a perspectiva de creditar esta *perda* à descontinuidade administrativa.

Desta maneira, como exercício, levantaremos algumas explicações plausíveis dentro da gama de alternativas que se oferecem. Para tanto, voltemos ao modelo apresentado no quadro 1.1. Creditam-se, nesse modelo, três vias de acesso ao subsistema adaptativo, às quais podem ser imputadas responsabilidade por distorções:

1. A seta de entrada: ambiente/subsistema adaptativo.
2. A seta de entrada: organização/subsistema adaptativo.
3. A ligação Subsistema Adaptativo/ Subsistema Gerencial e deste para a organização (reconhecido, durante o desenvolvimento deste trabalho, como a única instância capacitada para viabilizar as propostas de mudança implementadas pelo subsistema adaptativo).

1: DISTORÇÃO AMBIENTE-SUBSISTEMA ADAPTATIVO

a. Deficiências de leitura ou de metodologia.

O Plano de Desenvolvimento de 1978 parece descartar de imediato esta perspectiva. Muito pelo contrario, reforça novamente o papel da descontinuidade administrativa como fator responsável. Se observarmos as preocupações estampadas no PD-78, veremos que havia uma clara intenção de fortalecer o setor de planejamento (7a.Ação Estratégica da 6a. Ação Básica), além do que a fundamentação desta experiência encontrava claros focos em

componentes ambientais e aventava a perspectiva de tempos sombrios.

Sendo o Planejamento, de modo geral, um sistema de previsão que racionaliza os meios visando atingir objetivos, a base da sua estruturação deve ser encontrada, necessariamente, tanto na existência de sistemas de informação quanto na eficiência dos sistemas administrativos. Dentre as conclusões da Conferência Internacional sobre o Planejamento da Educação [UNESCO: Paris, 1971] destacamos a que estabelece que o aumento da Eficiência da Educação está diretamente ligada ao aumento da Eficiência e da modernização dos sistemas de administração. Para autores como COOMBS [1976:174], os países novos são detentores de uma administração arcaica e com características eminentemente cartoriais, burocráticas, quando deveriam estar mais voltadas para a criação e a mudança. Isto o leva a concluir que a revolução no ensino deve começar pela sua administração. E para isto, os especialistas em Planejamento da Educação reunidos pela UNESCO em Paris, são claros no reconhecimento da necessidade de dispor-se

de um sistema de informações mais adequado e de instrumentos de análise mais eficazes.

UNESCO/FGV [3:XXVI]

Além do mais, demonstrou-se no capítulo três que a componente ambiental era de conhecimento da comunidade universi-

tária e, no cap.II, que a equipe que formulou o PD.78 demonstrava evidente capacitação operacional para realizar estas leituras.

2: DISTORÇÃO ORGANIZAÇÃO-SUBSISTEMA ADAPTATIVO

b. Deficiências de leitura ou de metodologia.

As distorções internas, como os Índices de Eficiência apontados por GUESSER [1985:132], parecem indicar o contrário. Mesmo publicados pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, não parecem ter instrumentado uma reorientação da produção da instituição. Se o fizeram, esta permanece, em termos de comunidade universitária, secreta, impublicada ou, na melhor das hipóteses, estocada em alguma mesa dos escalões superiores da burocracia.

3. LIGAÇÃO SUBSISTEMA ADAPTATIVO-SUBSISTEMA GERENCIAL

c. O setor de Planejamento Universitário não teve a necessária autonomia e independência em relação aos mandatos administrativos sendo, portanto, descontinuado.

Com relação a esta indicação, autores como FINGER [1983:53],

acreditam que o papel do planejamento se vê comprometido, e se

...algumas barreiras precisam ser vencidas ... uma delas é a improvisação e a outra a falta de continuidade.

Na primeira, se administra através de crises. Na segunda, o novo ocupante do cargo busca distinguir a sua atuação em detrimento do trabalho que vinha sendo realizado. Muito da instabilidade institucional pode ser creditada a este *modus operandi*, levando o referido autor a afirmar que

... não há um projeto de universidade maior do que seus reitores, com um mandato de quatro anos.

FINGER [1983:57]

Esta parece ser a explicação mais plausível para o desempenho insatisfatório do setor de planejamento no período em estudo. Mesmo porque o modelo de relações apresentado na introdução deste trabalho (quadro 1.1.) deixa claro que a concretização desta atividade só se realiza através da gerencia. O subsistema adaptativo lê, projeta e planeja como suporte para a gerencia. O seu canal de comunicação com a organização é o escalão administrativo máximo - o resultado do trabalho implica em modificações de grande monta : valores, poder político, econômico ou de metas.

d. O setor de Planejamento Universitário não obteve as condições materiais requeridas para um desempenho eficaz.

O próprio Plano de Desenvolvimento na 6a. Ação Básica instituía como 7a. Ação Estratégica:

7- Fortalecer o Sistema de Planejamento da Universidade devendo, em sua forma mais ampla, ter sua política orientada de acordo com as diretrizes a seguir definidas:

a - Adequar as exigências do presente e futuro próximo às necessidades constatadas;

b - Converter em termos financeiros, para fins orçamentários de controle, os projetos subsidiários ao Plano de Desenvolvimento.

c - Adotar o conceito de sistemas como condição à plena integração entre os planos de operação;

d - Acompanhar e avaliar o processo de desenvolvimento da Universidade;

e - Estruturar e instalar a Assessoria de Planejamento vinculada diretamente ao Reitor.

Assim, não podemos crer que 9 anos não fossem suficientes para criar condições, materiais e humanas, que permitissem o desenvolvimento do setor de Planejamento Universitário da UFSC.

Estes exercícios nos conduzem a concluir que enquanto não se alterarem as políticas existentes na área do Ensino Superior em geral e da UFSC em particular, e não se atribuir ao Planejamento Universitário uma independência em relação aos mandatos da administração superior, permitindo a montagem de cenários onde a administração possa se situar corretivamente, dificilmente obter-se-á uma maximização dos recursos públicos, i.é., um aumento da Eficiência, da Eficácia e da Efetividade da Universidade Brasileira. Tampouco se chegará, através do setor de Planejamento Universitário, à criação de um subsistema adaptativo que permita a universidade a perspectiva de antever as crises e aproveitar as oportunidades ambientais, antes mesmo que elas se materializem nos problemas que continuamos a enfrentar.

Estas considerações e os problemas apontados durante o desenvolvimento deste trabalho nos indicam alguns pontos que deveriam merecer a atenção de possíveis trabalhos nesta linha:

1. a determinação do ambiente da universidade;
2. uma proposta de prognosticação tecnológica que atenda a formulação de cenários na área de educação.
3. uma utopia para a universidade brasileira que parta da nossa realidade: não a universidade necessária do Darcy Ribeiro, mas as universidades necessárias para atender às realidades diferentes deste país continente;

Anexo I

tabela 4.1 !

MÉDIA PONDERADA DA TAXA DE CÂMBIO 1962-1986	
1962	0,3877
1963	0,577
1964	1,2711
1965	1,8914
1966	2,2163
1967	2,6622
1968	3,3938
1969	4,0713
1970	4,589
1971	5,287
1972	5,934
1973	6,126
1974	6,790
1975	8,126
1976	10,670
1977	14,138
1978	18,063
1979	26,870
1980	52,699
1981	93,060
1982	179,390
1983	576,160
1984	1.845,360
1985	6.204,950
1986	13,650

Fonte: CONJUNTURA ECONÔMICA
FGV

tabela 4.2 !

 !
 ! ORÇAMENTO EXECUTADO DA UFSC - 1962/1986 !
 ! (Em milhares de cruzeiros (Cr\$ 1.000,00)) !
 !

! Ano !	PES !	ODC !	DC !	Total !
! 62 !	! 191 !	! 66 !	! 56 !	! 313 !
! 63 !	! 326 !	! 211 !	! 149 !	! 686 !
! 64 !	! 954 !	! 352 !	! 457 !	! 1.763 !
! 65 !	! 1.462 !	! 808 !	! 992 !	! 3.262 !
! 66 !	! 2.462 !	! 1.361 !	! 2.196 !	! 5.989 !
! 67 !	! 3.671 !	! 2.541 !	! 3.115 !	! 9.327 !
! 68 !	! 4.987 !	! 4.253 !	! 3.646 !	! 12.886 !
! 69 !	! 6.811 !	! 4.643 !	! 1.880 !	! 13.334 !
! 70 !	! 12.536 !	! 5.240 !	! 5.697 !	! 23.473 !
! 71 !	! 20.345 !	! 6.347 !	! 4.177 !	! 30.869 !
! 72 !	! 32.705 !	! 11.926 !	! 4.253 !	! 48.884 !
! 73 !	! 38.594 !	! 9.674 !	! 6.406 !	! 54.674 !
! 74 !	! 53.267 !	! 14.157 !	! 10.712 !	! 78.136 !
! 75 !	! 94.939 !	! 18.823 !	! 22.928 !	! 136.690 !
! 76 !	! 130.290 !	! 28.836 !	! 25.031 !	! 184.157 !
! 77 !	! 230.981 !	! 61.067 !	! 70.054 !	! 362.102 !
! 78 !	! 385.468 !	! 85.271 !	! 95.544 !	! 566.283 !
! 79 !	! 615.592 !	! 128.570 !	! 163.694 !	! 986.831 !
! 80 !	! 1.181.220 !	! 302.802 !	! 183.387 !	! 1.667.409 !
! 81 !	! 2.900.142 !	! 673.077 !	! 484.930 !	! 4.058.149 !
! 82 !	! 7.351.492 !	! 1.225.722 !	! 383.998 !	! 8.961.212 !
! 83 !	! 15.652.615 !	! 2.766.484 !	! 494.126 !	! 18.913.225 !
! 84 !	! 45.263.044 !	! 7.919.775 !	! 1.199.492 !	! 54.382.311 !
! 85 !	! 206.871.608 !	! 30.472.050 !	! 6.362.595 !	! 243.706.253 !
! 86 !	! 551.575.965 !	! 100.505.616 !	! 50.683.305 !	! 702.764.886 !

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO, BOLETINS DE ATUALIZAÇÃO DE DADOS, BOLETINS DE DADOS, RELATÓRIOS ANUAIS.

tabela, 4.3 !				
ORÇAMENTO EXECUTADO DA UFSC - 1962/1986				
Em milhares de dólares (\$1.000,00)				
Ano	PES	ODC	DC	TOTAL
reitor : JOAO DAVID FERREIRA LIMA				
1962	493	170	144	807
1963	564	365	258	1.187
1964	750	276	359	1.385
1965	772	427	524	1.723
1966	1.110	614	989	2.713
1967	1.378	954	1.170	3.502
1968	1.469	1.253	1.074	3.796
1969	1.672	1.140	462	3.274
1970	2.731	1.142	1.241	5.114
1971	3.848	1.200	790	5.838
reitor : ROBERTO LACERDA				
1972	5.511	2.009	716	8.236
1973	6.300	1.579	1.045	8.924
1974	7.844	2.084	1.577	11.505
1975	11.683	2.316	2.821	16.820
reitor : CASPAR ERICH STEMMER				
1976	12.108	2.679	2.326	17.113
1977	16.337	4.319	4.955	25.611
1978	21.340	4.720	5.289	31.349
1979	22.910	4.784	6.092	33.786
reitor : ERNANI BAYER				
1980	22.414	5.745	3.479	31.678
1981	31.164	7.232	5.210	43.606
1982	40.980	6.832	2.140	49.952
1983	27.167	4.801	857	32.825
reitor : RODOLFO PINTO DA LUZ				
1984	24.528	4.291	650	29.469
1985	33.339	4.910	1.025	39.274
1986	40.408	7.363	3.713	51.484

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO, BOLETINS DE ATUALIZAÇÃO DE DADOS, BOLETINS DE DADOS, RELATÓRIOS ANUAIS.

tabela 4.4				
ORÇAMENTO EXECUTADO DA UFSC - 1962/1986				
Numero Indice (Ano Base = 1962)				
Ano	PES	ODC	DC	TOTAL
reitor : JOAO DAVID FERREIRA LIMA				
1962	100	100	100	100
1963	114	214	179	147
1964	152	162	249	171
1965	156	251	364	213
1966	225	361	686	336
1967	279	561	813	433
1968	297	737	745	470
1969	339	670	320	405
1970	553	671	861	633
1971	780	705	548	723
reitor : ROBERTO LACERDA				
1972	1.117	1.181	497	1.020
1973	1.277	928	725	1.105
1974	1.591	1.225	1.095	1.425
1975	2.369	1.362	1.959	2.084
reitor : CASPAR ERICH STEMMER				
1976	2.455	1.575	1.615	2.120
1977	3.313	2.540	3.440	3.173
1978	4.328	2.776	3.672	3.884
1979	4.647	2.814	4.230	4.186
reitor : ERNANI BAYER				
1980	4.546	3.379	2.415	3.925
1981	6.321	4.254	3.618	5.406
1982	8.312	4.018	1.486	6.189
1983	5.510	2.824	595	4.067
reitor : RODOLFO PINTO DA LUZ				
1984	4.975	2.524	451	3.651
1985	6.762	2.888	711	4.866
1986	8.196	4.331	2.578	6.379

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO, BOLETINS, DE ATUALIZAÇÃO DE DADOS, BOLETINS DE DADOS, RELATÓRIOS ANUAIS.

tabela 4.5 !

! OUTRAS DESPESAS CORRENTES CONTAS 3120.00 e 3254.00 !
! Período 1979/ 1986 !
! Em milhares de dólares !

! ANO !	! (AFE) !	! (MC) !
! 1979 !	! 1.097 !	! 1.548 !
! 1980 !	! 616 !	! 1.150 !
! 1981 !	! 761 !	! 2.199 !
! 1982 !	! 769 !	! 1.384 !
! 1983 !	! 462 !	! 507 !
! 1984 !	! 392 !	! 384 !
! 1985 !	! 494 !	! 446 !
! 1986 !	! 854 !	! 2.201 !

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO, BOLETINS DE ATUALIZACAO DE DADOS, BOLETINS DE DADOS, RELATORIOS ANUAIS.

tabela 4.6 !

! TABELA DE NUMERO-ÍNDICE DE AUXÍLIO FINANCEIRO A !
! A ESTUDANTES E MATERIAL DE CONSUMO DA UFSC !
! 1979 a 1986 !

! ANO !	! (AFE) !	! Ni !	! (MC) !	! Ni !
! 1979 !	! 1.097 !	! 100,00 !	! 2.409 !	! 100,00 !
! 1980 !	! 616 !	! 56,15 !	! 2.432 !	! 100,95 !
! 1981 !	! 761 !	! 69,37 !	! 3.040 !	! 126,19 !
! 1982 !	! 769 !	! 70,10 !	! 2.646 !	! 109,83 !
! 1983 !	! 462 !	! 42,11 !	! 2.155 !	! 89,45 !
! 1984 !	! 392 !	! 35,73 !	! 1.880 !	! 78,04 !
! 1985 !	! 494 !	! 45,03 !	! 2.270 !	! 114,98 !
! 1986 !	! 854 !	! 77,84 !	! 2.684 !	! 114,4 !

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO, BOLETINS DE ATUALIZACAO DE DADOS, BOLETINS DE DADOS, RELATORIOS ANUAIS.

tabela 4.7 !

TABELA DE NÚMEROS-ÍNDICE DE MATERIAL DE CONSUMO
ESTUDANTES E PROFESSORES DA UFSC
1979 a 1986

ANO	(MC)	NiMC	NiEst	NiProf
1979	2.409	100,00	100,00	100,00
1980	2.432	100,95	106,64	109,89
1981	3.040	126,19	117,86	117,00
1982	2.646	109,83	125,12	121,44
1983	2.155	89,45	131,04	122,74
1984	1.880	78,04	133,79	124,03
1985	2.270	114,98	134,83	125,46
1986	2.684	114,4	132,11	130,27

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO, BOLETINS DE ATUALIZAÇÃO DE DADOS, BOLETINS DE DADOS, RELATÓRIOS ANUAIS.

tabela 4.8 !

OUTRAS DESPESAS CORRENTES CONTAS 4110.00 e 4120.00
Período 1979/ 1986
Em Milhares de Dólares

ANO	Obras e Instalações	NiOI	Equipamento e Material Permanente	NiEMP
1979	5.501	100	1.548	100
1980	2.328	42	1.150	74
1981	3.010	54	2.199	142
1982	756	13	1.384	89
1983	349	6	507	32
1984	265	4	384	24
1985	636	11	446	28
1986	1.511	27	2.201	142

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO, BOLETINS DE ATUALIZAÇÃO DE DADOS, BOLETINS DE DADOS, RELATÓRIOS ANUAIS.

tabela 4.9 !

! TABELA DE ÍNDICES DO ORÇAMENTO DA UFSC - 1972/1986 !

! Ano ! PES = 100% ! ODC/(PES/100) ! DC/(PES/100) !

! Reitor : Roberto Lacerda !

! 1972 !	! 100% !	! 36% !	! 13% !
! 1973 !	! 100% !	! 25% !	! 17% !
! 1974 !	! 100% !	! 26% !	! 20% !
! 1975 !	! 100% !	! 19% !	! 24% !

! MÉDIA PARA O PERÍODO ! 26% ! 18% !

! Reitor : Caspar Erich Stemmer !

! 1976 !	! 100% !	! 22% !	! 19% !
! 1977 !	! 100% !	! 26% !	! 30% !
! 1978 !	! 100% !	! 22% !	! 24% !
! 1979 !	! 100% !	! 20% !	! 27% !

! MÉDIA PARA O PERÍODO ! 22% ! 25% !

! Reitor : Ernani Bayer !

! 1980 !	! 100% !	! 26% !	! 17% !
! 1981 !	! 100% !	! 23% !	! 17% !
! 1982 !	! 100% !	! 17% !	! 5% !
! 1983 !	! 100% !	! 18% !	! 3% !

! MÉDIA PARA O PERÍODO ! 21% ! 10% !

! Reitor : Rodolfo Pinto da Luz !

! 1984 !	! 100% !	! 17% !	! 3% !
! 1985 !	! 100% !	! 15% !	! 3% !
! 1986 !	! 100% !	! 19% !	! 9% !

! MÉDIA PARA O PERÍODO ! 17% ! 5% !

Fonte: PLANO DE DESENVOLVIMENTO, BOLETINS, DE ATUALIZAÇÃO DE DADOS, BOLETINS DE DADOS, RELATORIOS ANUAIS.

tabela 4.10 !

! CRESCIMENTO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA -1974/1986 !

! Ano	! PROFESSORES	! ESTUDANTES	! FUNCIONÁRIOS
! 1974	! 809	! 3.947	! 922
! 1975	! 935	! 5.873	! 969
! 1976	! 1.040	! 7.414	! 1.114
! 1977	! 1.138	! 8.285	! 1.333
! 1978	! 1.278	! 8.519	! 1.450
! 1979	! 1.394	! 9.117	! 1.555
! 1980	! 1.532	! 9.723	! 2.042
! 1981	! 1.631	! 10.746	! 2.042
! 1982	! 1.693	! 11.408	! 2.643
! 1983	! 1.711	! 11.947	! 2.827
! 1984	! 1.729	! 12.178	! 2.870
! 1985	! 1.749	! 12.293	! 2.732
! 1986	! 1.816	! 12.045	! 2.945

tabela 4.11 !

TABELA DE RELAÇÕES
ENTRE A COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA
1974-1986

Ano	(Es/Pf)	(Es/Fu)	(Pf/Fu)
1974	4,87	4,28	0,87
1975	6,28	6,06	0,96
Média	5,57	7,31	0,91
1976	7,12	6,65	0,93
1977	7,28	6,21	0,85
1978	6,66	5,87	0,96
1979	6,54	5,86	0,89
Média	6,90	6,14	0,90
1980	6,34	4,76	0,75
1981	6,58	5,26	0,79
1982	6,73	4,31	0,64
1983	6,98	4,16	0,59
Média	6,65	4,62	0,69
1984	7,05	4,46	0,63
1985	7,02	4,49	0,64
1986	6,63	4,08	0,61
Média	6,9	4,34	0,62

bibliografia

A book is a mirror: if an ass peers into it, you
can't expect an apostle to look out.

LICHTENBERG

- ALLEN WALLIS, W. & ROBERTS, Harry R. *Curso de Estatística*. Rio de Janeiro, Ed. Fundo de Cultura, 1964.
- AZEVEDO, Fernando de. *As universidades no mundo de amanhã. Seu sentido, sua missão e perspectivas atuais*. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1947.
- BARBOSA, Renato. *Cofre aberto... Reminiscências da faculdade de Direito e outros assuntos. No cinquentenário da sua fundação: 11-2-1932, 11-2-1982*. Florianópolis, Imprensa Universitária, 1982. 726 pgs.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos Sistemas*. Petrópolis, Vozes; Brasília, INL, 1975.
- BIERRENBACH, Maria Ignês R.S. *Política e planejamento social*. São Paulo, Cortez, 1981.
- BIRNBAUM, Pierre & CHAZEL, Francois. *Teoria Sociologica*. São Paulo, HUCITEC-USP, 1977.
- BLALOCK JR., H.M. *Introdução à Pesquisa Social*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976.
- BLAU, Peter M. & SCOTT, W. Richard. *Organizações formais*. São Paulo, Atlas, 1979.
- BOTTOMORE, T.B. *Introdução à Sociologia*. 8a. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1981.
- BROOM, Leonard & SELZNICK, Philip. *Elementos de Sociologia*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- BRUYNE, Paul de et alii. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.
- BUCKLEY, Walter. *A sociologia e a moderna teoria dos sistemas*. São Paulo, Cultrix - USP, 1971.

- BUNGE, Mario. *Epistemologia. Curso de Atualização*. São Paulo, USP. T.A. Queiroz, 1980.
- BUCKLEY, Walter. *A sociologia e a moderna teoria dos sistemas*. São Paulo, Cultrix-USP, 1971.
- BUNGE, Mario. *Epistemologia. Curso de atualização*. São Paulo, USP; T. A. Queiroz, 1980.
- CALMON, João. *A Educação e o milagre brasileiro*. 2a ed. Rio de Janeiro, J. Olympio, 1975.
- CARVALHO, Horácio Martins de. *Introdução à teoria do planejamento*. 3a. ed. São Paulo, Brasiliense, 1979.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo, Saraiva, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1981. 2a.Ed.
- CHURCHMAN, C. West. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis, Vozes, 1971.
- COHEN, Bruce. *Sociologia Geral*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980. Coleção Schaum.
- CONFERENCIA Internacional sobre o Planejamento da Educação. *Planificação da Educação*. UNESCO. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- CONSTITUIÇÕES DO BRASIL. Rio de Janeiro, Ed.Saraiva.
- COOMBS, Philip H. *A crise mundial da educação*. São Paulo, ed. Perspectiva, 1976.
- COSTA BARBOSA, Mário. *Planejamento e Serviço Social*. São Paulo, Cortez & Moraes, 1979.

- DREZE, Jacques & DEBELLE, Jean. *Concepções de Universidade*. Fortaleza, Ed. UFC, 1983.
- ESPÍNDOLA, Célio. *Em duas décadas, ensino perdeu vinte orçamentos*. In *Jornal da Reforma: APUFSC/DCE*. Florianópolis, *Jornal o Estado*, 1985.
- FANTINI, Flamínio & CAGNO, Carmen. *Nosso futuro em perigo*. In *Brasil Século 21*. Ano 1 - Nº 1. Maio/80. São Paulo, Ed. Três Ltda, 1980.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. *Fundamentos de Sociologia*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- FERREIRA DE ALMEIDA, Joao & MADUREIRA PINTO, José. *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa, Ed. Presença e Livraria Martins Fontes, 1976.
- FERREIRA, Francisco Whitaker. *Planejamento sim e não*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981.
- FINGER, Almeri Paulo. *Planejamento do Ensino Superior*. Florianópolis, Imprensa Universitária, 1983.
- FRANCO, Hilário. *Contabilidade Geral*. 20ª Ed. São Paulo, Atlas, 1979.
- GUESSER, Lauro. *O fenômeno das perdas acadêmicas nos cursos de graduação, no período 1977,1982. Reflexos da Reforma Universitária*. Florianópolis, UFSC/Pró-Reitoria de Ensino, 1985.
- GOMES DE LIMA, Domingos. *A Universidade como um sistema*. Natal, Ed. Universitária, 1976.
- GROSS, Bertram M. *As empresas e sua administração*. Petrópolis, Vozes; Pôrto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1976.
- HAIRE, Mason: Organizador. *Teoria da Organização Moderna*. Um simpósio da Fundação de Pesquisas do Comportamento Humano. São Paulo, Atlas, 1966.

- HANDY, Charles B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- IVAN DE CARVALHO, Guido. *Ensino Superior: Legislação e Jurisprudência*. 4a. Ed. 1973
- KAZMIER, Leonard J. *Estatística Aplicada à Economia e Administração*. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1982. Coleção Schaum.
- MENEZES, Maria José. *Planejamento Governamental: um instrumento a serviço do poder*. Florianópolis, Curso de Pós-Graduação em Administração/UFSC, 1979 .Mimeo.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1978.d
- LAFER, Betty Mindlin. *Planejamento no Brasil*. São Paulo, Ed. Perspectiva, 1975.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo, Blucher, 1977.
- MARQUES PINHO, Carlos. *Economia da Educação e desenvolvimento econômico*. 2a. ed. São Paulo, Pioneira, 1976.
- MEC-USFC. *Relatórios 76,77,78,79,80,81,82,83,84*. Florianópolis, Imprensa Universitária, várias datas.
- MERTON, Robert K. *Sociologia: Teoria e Estrutura*. São Paulo, Ed. Mestre Jou, 1970.
- MIGLIOLI, Jorge. *Introdução ao planejamento econômico*. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1982.
- MINOGUE, Kenneth. *O conceito de Universidade*. Brasília, Ed. UnB, 1981.
- MOORE JR, Barrington. *Poder Político e Poder Social*. São Paulo, Cultrix, 1982.

MUNOZ AMATO, Pedro. *Planejamento*. Rio de Janeiro, FGV. Serviço de Publicações, 1962. 2a. Ed.

OLIVEIRA, Betty Antunes. *O estado autoritário brasileiro e o Ensino Superior*. São Paulo, Cortez e Autores Associados, 1981.

OLIVEIRA, Therezinha de F.R. *Estatística Aplicada à Educação*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos S.A., 1974.

PARSONS, Talcott. *O sistema das sociedades Modernas*. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo, Pioneira, 1974.

_____. *Social Systems and the evolution of action theory*. New York, The Free Press, 1977.

_____. *Sociedades. Perspectivas evolutivas e comparativas*. São Paulo, Ed. Pioneira Ltda., 1969.

PEREIRA, Rivadávia. *A Estatística e suas aplicações*. Pôrto Alegre, Grafosul, 1978.

PERROW, Charles B. *Análise Organizacional. Um enfoque sociológico*. São Paulo, Atlas, 1976.

RIBEIRO, Darcy. *A Universidade Necessária*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1983. 3ª Ed.

RODRIGUES DA SILVA, Fátima Nery. *Modelo de órgão de planejamento para a universidade brasileira*. Rio de Janeiro, Universidade Federal Fluminense, Dissertação de Mestrado, 1978.

SENADO FEDERAL. Comissão de Educação e Cultura. *Projeto Educação*. Brasília, Centro Gráfico do Senado Federal, 1978. 4 vols.

SILVA ARAUJO, Lucia. *Legislação do Ensino Superior Índice remissivo e jurisprudência*. Rio de Janeiro, Ed. Renes, 1973.

SCHROEDER, Orlando Borges. *Renovação do Ensino Superior*. Florianópolis, Imprensa Universitária, 1969.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo, Harper & Row do Brasil, 1981.

TELLES, Maria Luiza Silveira. *Curso básico de sociologia da Educação*. Petrópolis, Vozes, 1986.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. *Anais do Seminário Internacional de Administração Universitária*. Florianópolis, Imprensa Universitária, 1971. 2 vls.

_____. *Boletins de atualização de dados*. Fascículos Nos.1 e 2 - 1o e 2o. Semestres/80. Florianópolis, Imprensa Universitária, s/d.

_____. *Boletins de dados*. 1o e 2o Semestres. Florianópolis, Imprensa Universitária, de 1981 até 1986.

_____. *Plano de Desenvolvimento*. Florianópolis, Imprensa, Universitária, 1978.

URI, Pierre. *Desenvolvimento sem dependência*. Rio de Janeiro, Ed. Atlântida, 1976.

VAHL, Teodoro Rogério. *Acesso ao Ensino Superior no Brasil*. Florianópolis, UFSC/Lunardelli, 1980.

_____. *A privatização do Ensino Superior no Brasil. Causas e consequências*. Florianópolis, UFSC/Lunardelli, 1980.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de & VIEIRA MACHADO, Antonio Mattos. *Planejamento Estratégico: Formulação, Implantação e Controle*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos; Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, 1982.

VAZEY, John. *Educacion y economia*. Madrid, Ed. Rialp S.A., 1962.

VIEIRA PINTO, Elviro. *A questão da Universidade*. Rio de Janeiro, Ed. Universitária, s.d. Cadernos Universitários. Nº 1.

_____. *Ideologia e Desenvolvimento Nacional*. Rio de Janeiro, MEC/ISEB, 1959.

VIVEIROS DE CASTRO, Lauro Sodré. *Pontos de Estatística*. Edição do Autor, 1940. 3a. Ed.

WARDE, Mirian Jorge. *Educação e Estrutura Social*. São Paulo, Cortez e Moraes, 1979.

REVISTAS

BRASIL SÉCULO 21. No.1. São Paulo, Ed. Três, 1980.

BUARQUE, Cristóvam. *As Quatro Crises*. In Humanidades . No.13 Ano IV. Maio/julho. 1987. Brasília, Ed. da Universidade de Brasília, 1987.

CONJUNTURA. Revista Mensal. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Economia. Vários Números.

FANTINI, Flaminio & CAGNO, Carmen. *Nosso futuro em perigo*. In Brasil Século 21. Ano 1 - Nº 1. Maio/80. São Paulo, Ed. Três Ltda, 1980.

PERKINS, James A. *Cinco crises abalam as universidades do mundo*. In: Diálogo. Vol 6, No.3: 3-7. Rio de Janeiro, USIS, 1973.

TRINDADE, Flaviano Pereira. *Correção Monetária - a experiência Brasileira*. In Conjuntura. Vol. 39, Nº 4, ABR/85. Rio de Janeiro, FGV/Instituto Brasileiro de Economia, 1985.

VEJA. Revista Semanal. São Paulo, Ed. Abril, Vários números.

JORNAIS

CORREIO DO POVO. Diário. Pôrto Alegre, Ed. Calda Júnior.
Vários números.

ESPINDOLA, Cêlio. *Em duas décadas, ensino perdeu vinte orçamentos*. In *Jornal da Reforma: APUFSC/DCE*. Florianópolis, *Jornal o Estado*, 1985.

JORNAL DA APUFSC. Vários Números e Edições Especiais.
Florianópolis, várias Ed. e Xerox.

JORNAL UNIVERSITÁRIO. Edição Especial. Ano IV, No.40, Março de 1982. Florianópolis, *Imprensa Universitária*, 1982.

_____ Ano V, No.42, Maio de 1983. Florianópolis, *Imprensa Universitária*, 1983.

VALENTE, Flávio. *Administração "democrática" da miséria na UFSC*. In *Jornal da Apufsc*. No.4, Maio de 1985. Florianópolis, xerox, 1985.