



DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

CHERYL MAUREEN DAEHN
UFSC
cheryl.dachn@gmail.com

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA
UFSC
kellycbenetti@gmail.com

RESUMO

Este estudo objetiva contextualizar os desafios da gestão universitária no âmbito das universidades públicas federais, abordando os principais enfoques para mostrar a sua importância para o desenvolvimento destas instituições. Para tanto, o artigo foi elaborado através de revisão bibliográfica com o estudo das visões de diversos autores. As teorias foram comparadas e selecionadas para sintetizar um raciocínio sobre a importância da gestão universitária e seus desafios percebidos diante dos cenários social, político e econômico da atualidade. Neste estudo, fez-se uma contextualização da gestão universitária, universidade e educação com teorias que fornecem subsídios para reflexão acerca do tema, proporcionando um enfoque polêmico sobre a educação no mundo líquido moderno e o papel da universidade. Ao final, o estudo permite evidenciar, bem como refletir sobre a complexidade da gestão das atividades da universidade, tradicionalmente voltadas ao ensino, pesquisa, extensão, além da gestão acadêmica e administrativa.

Palavras chave: Gestão universitária, educação, sociedade.

1. INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos a universidade tornou-se o berço do conhecimento, transformando-se na referência da pesquisa científica, bem como, o espaço intelectual e acadêmico que proporciona a formação dos cidadãos. Entretanto, é também uma instituição tradicionalista, conservadora, burocrática, fragmentada e se mostra resistente a mudanças, apresentando dificuldades para buscar a inovação, conforme afirma Vieira e Vieira (2004, p. 181), “É sabido que as universidades públicas são instituições recalcitrantes à mudança e muito rarefeitas à inovação, embora representem de per si o lugar onde, por objetivos fins, se gera conhecimento e inovação”.

Na concepção de Vieira e Vieira (2004), o excesso de burocracia, marcada pela demasia de normas, muitas vezes desnecessárias e, pela hierarquização burocrática presente nas universidades públicas, engessa a dinâmica dos processos de trabalho, contribuindo para a redução da produtividade e conseqüentemente interferindo de forma negativa no nível de eficiência institucional. Por outro lado, os avanços das políticas educacionais no país requerem que essas instituições universitárias sejam mais dinâmicas e ágeis, para que possam melhorar sua *performance* quanto ao nível de qualidade dos serviços prestados a sociedade. Conforme Souza (2009, p. 22) “Não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”.

O objetivo deste artigo é apresentar a visão de diversos autores no que tange a gestão universitária, permeando abordagens sobre sociedade, trabalho e educação, na tentativa de trazer aspectos relacionados aos desafios da gestão universitária no contexto das universidades públicas federais, oferecendo, também, reflexões quanto à complexidade de suas atividades, tradicionalmente voltadas para as áreas do ensino, pesquisa, extensão e da gestão acadêmica e administrativa.

O desenvolvimento deste estudo justifica-se pela proposta de pesquisa que aborda assuntos relevantes à discussão do tema gestão universitária de forma articulada ao meio acadêmico, considerando-se sua complexidade e necessidade de aprofundamentos. Além disso, é um estudo importante, original e viável. Importante, pois se relaciona a uma questão relevante que influencia a sociedade e merece atenção na literatura específica; Original, visto que a pesquisa e o assunto proporcionam resultados capazes de surpreender. É viável conforme prazos, recursos e disponibilidade de informações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O HOMEM, A EDUCAÇÃO E O MUNDO LÍQUIDO MODERNO

No livro Educação e Mudança de Paulo Freire (2011) tem como tema gerador da prática teórica a “mudança” do homem e conseqüentemente a mudança de uma sociedade de oprimidos para uma sociedade de iguais. Reforça o compromisso que o profissional deve ter com a sociedade e qual a sua relação com a educação.

Freire (2011) afirma que este profissional deve ser capaz de refletir sobre si, seu estar no mundo e conseguir transpor os limites que o mundo lhe impõe, percebendo o tempo em que se encontra e sendo capaz de sair do seu contexto. Informa que o profissional é antes um homem e deve ser comprometido consigo. Com esse entendimento o autor coloca:

“Assim, como não há homem sem mundo, nem mundo sem homem, não pode haver reflexão e ação fora da relação homem-realidade. Essa relação homem-realidade, homem-mundo, ao contrário do contato animal com o mundo, como já afirmamos, implica a transformação do mundo, cujo produto, por sua vez, condiciona ambas, ação e reflexão. É portanto, através de sua experiência nestas relações que o homem desenvolve sua ação-reflexão, como também pode tê-las atrofiadas. Conforme se estabeleçam estas relações, o homem pode ou não ter condições objetivas para o pleno exercício da maneira humana de existir.”

“O profissional deve ir ampliando seus conhecimentos em torno do homem, de sua forma de estar sendo no mundo.” (FREIRE, 2011, p. 26)

É preciso falar do homem para poder entender os processos de mudança social, porque sem as mudanças dos indivíduos não existe a mudança social, os dois estão inseridos na mesma realidade. Para haver mudanças sociais, deve haver a conscientização individual, sendo a educação o marco fundamental para o esclarecimento e formação de opinião crítica das pessoas e sua conscientização como ser humano, um “ser capaz de agir e refletir” (FREIRE, 2011).

Segundo Freire (2011) para refletir a educação tem que refletir sobre o homem, nessa reflexão apresenta o homem como um ser inacabado, que está em constante aprendizado, que a educação existe para atender a essa necessidade humana de aprender. Afirma que o “homem deve ser o sujeito de sua própria educação”.

Conforme Bauman (2010) no mundo líquido-moderno, a solidez das coisas, assim como a solidez dos vínculos humanos, é vista como uma ameaça: qualquer juramento de fidelidade, qualquer compromisso a longo prazo (e mais ainda por prazo indeterminado) prenuncia um futuro prenhe de obrigações que limitam a liberdade de movimento e a capacidade de perceber novas oportunidades (ainda desconhecidas) assim que (inevitavelmente) elas se apresentarem.

A capacidade de durar perde a sua razão de ser. Espera-se, apenas, que a durabilidade de laços e objetos seja somente o suficiente para que possam ser descartados oportunamente, e assim sucessiva e forçosamente.

Bauman (2010) traz que um dos desafios aos pressupostos fundamentais da educação vem do caráter errático e substancialmente imprevisível das transformações contemporâneas. Em todas as épocas, o conhecimento foi avaliado com base em sua capacidade de representar fielmente o mundo. Mas como fazer quando o mundo muda de uma forma que desafia constantemente a verdade do saber existente, pegando de surpresa até os mais “bem informados”?

O mundo atual parece induzir que esqueçamos mais do que aprendamos. O ambiente é propício ao esquecimento, ao destrutível e descartável, colocando o aprendizado em segundo plano. Tudo que é aprendido começa a dissipar-se no momento em que é consolidado.

O conhecimento é destinado a perseguir eternamente objetos sempre fugidios que, como se não bastasse, começam a se dissolver no momento em que são apreendidos. E como os prêmios para quem faz a coisa certa tendem a ser colocados cada dia num lugar diferente, os estímulos de reforço podem ser tão enganosos quanto tranquilizadores: transformam-se em armadilhas a serem evitadas, pois podem instilar hábitos ou impulsos que, um segundo depois, se revelarão inúteis ou até daninhos (BAUMAN, 2010).

O autor ainda apresenta uma ideia que reflete perfeitamente a realidade de nossas vidas e também da vida organizacional: “Andar é melhor que ficar sentado, correr é melhor que andar, e surfar é ainda melhor que correr. Melhor surfista é o que desliza com leveza e agilidade, que não é muito exigente quanto às ondas que virão e que está sempre pronto a abandonar as antigas preferências”.

Isso é contrário a tudo que a aprendizagem e a educação representaram na maior parte de sua história. Afinal, elas foram criadas na medida de um mundo durável, que esperava permanecer assim e pretendia ser ainda mais durável do que havia sido até então. Num mundo desses, a memória era uma riqueza; quanto mais para trás ela conseguisse ir e quanto mais durasse, maior era o seu valor. Hoje, uma memória tão solidamente ancorada parece ser potencialmente incapacitante, em muitos casos, desorientadora, outros tantos, quase sempre inútil.

A capacidade de abandonar depressa os hábitos presentes torna-se mais importante do que o aprendizado dos novos. É necessário, ao contrário, ter ideias inusitadas, apresentar projetos fora do comum, nunca propostos antes e sobretudo ter a vocação dos gatos para seguir seus próprios caminhos solitários.

2.2 A UNIVERSIDADE PÚBLICA

Guardiã por excelência da produção científica e cultural da sociedade, a universidade não pode ter o seu papel limitado apenas às regras de adequação ao mercado, típicas de sua função econômica. Além de ser presidida pela função econômica, a universidade possui também funções sociais, simbólicas e culturais. Querer impor à universidade pública os novos paradigmas organizacionais de algumas empresas privadas significa retirar-lhe o princípio de autonomia institucional e o caráter social de sua produção cultural. A universidade é presidida por uma lógica muito mais complexa e abstrata em suas funções sociais do que a lógica que preside e regulamenta a vida empresarial (PIRES, 1996).

A universidade é constituída pelos diversos atores que direta ou indiretamente são responsáveis por seu crescimento e desenvolvimento. Caracterizando os vários segmentos que a integram, é possível afirmar que são representados por pessoas de múltiplas origens e formações, das mais variadas classes sociais, que por sua vez, atuam simultaneamente nas diversas áreas do conhecimento. Trata-se, portanto, de entidade detentora de uma cultura fortemente peculiar inserida num espaço intercultural, que reúne interesses pessoais, coletivos e institucionais por demais diversificados (MORIN, 2002).

Dado sua característica de complexidade, o contorno do desenho deste ambiente intensamente plural, abriga uma cultura própria que a distingue, *a priori*, das outras organizações tradicionais. Grillo (2001, p. 14) salienta que “Equivocam-se aqueles que pretendem equiparar as universidades às empresas públicas ou privadas e, nesse sentido, sugerem o uso dos mesmos métodos administrativos para a gestão universitária”. São realidades completamente diferentes, afirma o autor. Não obstante, agregam-se a esse contexto universitário, na concepção de Santos (2014), as constantes crises relacionadas ao seu papel, sua identidade e a sua finalidade, assim como, os conflitos de interesses permeados de contradições que fazem parte dos ambientes das universidades.

Morin (2002) destaca que a complexidade da universidade está explícita na sua essência, no seu conceito e em sua função. Ao caracterizar a universidade o autor afirma que:

“A universidade conserva, memoriza, integra, ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias, valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la, transmiti-la; gera saberes, ideias e valores que passam, então, a fazer parte da herança. Assim, ela é conservadora, regeneradora, geradora (MORIN, 2002, p.81).”

Nas palavras de Mariotti (2007) a complexidade não pode ser compreendida pelo pensamento linear. Ela deve ser entendida como um sistema aberto e flexível que é integrado por todas as suas partes. O pensamento complexo, não linear, segundo Mariotti (2007), admite a existência de contradição, da diversidade e da incerteza, aceitando as mudanças que ocorrem no mundo real. Com base nesse raciocínio e, considerando a universidade uma instituição complexa, faz-se necessário conhecer e entender os fatos relacionados à sua trajetória histórica para poder compreendê-la mais profundamente.

2.3 A FUNÇÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Conforme apresentado por Chauí (2003) a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

A mesma autora comenta que a instituição social aspira à universalidade. A organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares.

Ao refletir sobre a universidade pública Chauí (2003) traz a tona as mudanças que nos últimos tempos vem se processando no âmbito dessa instituição, destacando que a universidade sempre foi uma instituição social associada à democracia e a democratização do saber. Com as revoluções sociais ocorridas a partir do Século XX a educação e a cultura passaram a ser elementos essenciais para a construção da cidadania, fato esse que colaborou para que a universidade se mantivesse fortalecida enquanto instituição social.

Segundo Chauí (2003), na reforma do Estado promovida pelo último Governo da República, no final do Século XX, a educação, a saúde e a cultura foram incluídas no setor de serviço não exclusivo do Estado, isto significa dizer que notadamente a educação deixou de ser considerada um direito para ser classificada como um serviço que pode ser privativo ou privatizado.

Portanto, com o surgimento das políticas neoliberais que preconizava o “Estado mínimo”, conforme já destacado por Tenório (2008), a universidade pública se descaracterizou, perdendo sua função social e passando a ser gerida como uma organização social. Chauí (2003) enfatiza que uma instituição social está orientada ao atendimento das demandas da sociedade, ao passo que uma organização social se caracteriza pela lógica instrumental, cujo foco está voltado ao funcionamento e interesse do mercado capitalista. A universidade então tornou-se operacional, foi gradativamente sendo descapitalizada perdendo aos poucos sua autonomia.

Sendo assim, de acordo com Chauí (2003) a fragmentação em todas as esferas da vida social derivada da lógica capitalista aporta na universidade, interferindo diretamente em sua essência, a formação. O processo de ensino aprendizagem, tanto no que se refere à atuação dos docentes, quanto à participação dos alunos se tornou fragmentado. O desenvolvimento da pesquisa ficou voltado ao padrão organizacional, ou seja, onde o aspecto principal a ser considerado é o custo benefício, visando maximizar o percentual de lucratividade. E, assim, a

universidade pública passou a atuar como uma organização com o fim de prestar serviços à sociedade, ao invés de se manter como uma instituição transformadora da sociedade.

Chauí (2003) manifesta a preocupação de a universidade sofrer um processo de modernização no Século XXI sem que as verdadeiras causas que a levou a esse modelo universitário sejam consideradas.

A reversão desse quadro, ou seja, o resgate da universidade pública a fim de torná-la novamente uma instituição social, segundo Chauí (2003), deve iniciar com a sociedade exigindo que o Estado deixe de tratar a educação como um gasto e passe a reconhecê-la como um investimento que possa alavancar avanços no que tange à conquista e concretização dos direitos sociais.

Percebe-se que ao historiar o cenário de mudanças decorrente da reforma do Estado a partir da década de 90, Chauí (2003) enfatiza a perceptível crise de identidade vivida pela universidade pública brasileira, demonstrando com clareza que a universidade, enquanto instituição social acabou perdendo espaço na atuação do ensino superior. A universidade se tornou incapaz de continuar cumprindo seu verdadeiro papel enquanto instituição social perante a sociedade, haja vista as pressões impostas pelo desenvolvimento capitalista. No entanto, a partir de meados dos anos 2000 a política do Governo Federal vem procurando resgatar o prestígio e a legitimidade das universidades públicas, na tentativa de debelar as crises que foram estabelecidas ao longo dos últimos anos.

Ao escrever sobre a universidade no contexto do Século XXI, tendo como perspectiva o desejo de vislumbrar caminhos alternativos que leve a construção de uma universidade nova, Santos (2008) faz uma análise das mudanças ocorridas no ensino superior nos últimos 15 anos e seus impactos na universidade pública. Identifica e justifica os princípios básicos para a realização de uma reforma universitária (democrática e emancipadora), que possa vencer os desafios a serem enfrentados pela universidade no Século XXI.

3. METODOLOGIA

A pesquisa trata de um ensaio teórico e é do tipo descritivo com abordagem qualitativa e interpretativa. O estudo foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica comparando as teorias apresentadas e selecionando os textos considerados mais coerentes para a formulação da revisão bibliográfica.

O espírito do ensaio teórico é a relação permanente entre o sujeito e objeto, constituído pela interação da subjetividade com a objetividade dos envolvidos. Neste contexto, o ensaio, se tornou uma forma respeitável; sua novidade estava na louvação do eu. Sua razão de ser era a noção de que os pensamentos, sentimentos, incertezas, certezas e contradições de uma pessoa merecem divulgação e em seguida atenção de outras (BOORSTIN, 1995).

4. RESULTADOS

O ensaio teórico resultou numa revisão bibliográfica em torno do tema gestão universitária, universidade e educação através das visões de diversos autores, relacionando os temas com a apresentação dos seus principais aspectos para sintetizar e demonstrar a relevância e complexidade do papel da universidade numa sociedade líquida e em constante transformação. Foram apresentadas as teorias e selecionados os textos considerados mais coerentes para a formulação da revisão bibliográfica.

Assim, é possível demonstrar como a gestão universitária é permeada por diversas nuances que vão além de uma gestão refém da burocracia e engessada aos parâmetros de uma organização comum. A universidade é uma instituição rica em diversidades, sociais, culturais, humanas, políticas e requer gestores capacitados para enfrentar um cotidiano recheado de decisões complexas.

A revisão bibliográfica permitiu visualizar como fatores relacionados à educação e sociedade podem contribuir para o desenvolvimento da universidade como instituição social, como sujeito transformador da realidade dentro de um contexto vasto em pluralidades.

5. CONCLUSÕES

Diante do atual contexto político, econômico e social que vivenciamos no Brasil, marcado pelas exigências crescentes de mudança e inovação em todas as áreas, não é possível admitir que as universidades federais brasileiras conservem-se burocráticas, lentas, ineficientes e, sobretudo, resistentes a mudanças. Elas não devem se acomodar com o simples cumprimento de tarefas operacionais ou obrigações legais e regimentais, permanecendo com o foco voltado somente ao seu ambiente interno. Ao contrário, têm que necessariamente dirigir seu olhar para fora, para o macro ambiente que tanto tem a oferecer em termos de oportunidades e de crescimento.

A sociedade do século XXI no decorrer da era da informação, exige uma universidade que atue verdadeiramente como uma instituição social. O uso intensivo dos conhecimentos e, de forma competitiva, contribui com a transformação do capital e da ciência, atrelada às mudanças tecnológicas referentes à circulação de informação. Além disso, espera-se que a universidade esteja constantemente contribuindo para o fortalecimento do exercício da cidadania, comprometida com a inclusão social, e atenda plenamente as necessidades essenciais do cidadão.

Entretanto, para que essas condições sejam integralmente satisfeitas é necessário que as universidades federais brasileiras superem suas crises, intensifiquem seu papel como agentes de transformação social e busquem novas formas de se organizar gerir. Além disso, é determinante que encontrem caminhos alternativos que possam levá-las a atingir melhores resultados, superando assim, as deficiências e as dificuldades que vêm sendo enfrentadas no atual momento.

Dessa maneira, vislumbra-se a necessidade do Governo Federal promover a construção de uma reforma criativa, democrática e emancipatória de acordo com o pensamento e a expectativa de Santos (2008) que fará com que as universidades se tornem, mais fortes, mais abertas, se internacionalizem cada vez mais e, assim, permaneçam a cumprir a missão que lhes é dada, ou seja, formar cidadãos comprometidos com bem estar social e com a cidadania, além de continuar promovendo os avanços necessários nas áreas da pesquisa e da extensão.

Considerando-se a afirmação de Freire (2011) a educação tem caráter permanente. Não há seres educados e não educados. Estamos todos nos educando. Enfim, são muitos os desafios que as universidades federais têm a enfrentar nos próximos anos.

Lembrando que Freire (2011) enfatiza a superação do saber: o saber se faz através de uma superação constante. O saber superado já é uma ignorância. Todo saber humano tem em si o testemunho do novo saber que já anuncia. Todo saber traz consigo sua própria superação. Portanto, não há saber nem ignorância absoluta: há somente uma relativização do saber ou da ignorância. Com isso, espera-se que as mudanças nas complexas instituições públicas de ensino superior federais possam resultar em soluções práticas e de superação a fim de aprimorar o desenvolvimento dessas, assim como a superação constante do saber.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. *Capitalismo parasitário: e outros temas contemporâneos*. Rio de Janeiro: Zahar, 2010. 92p.

BOORSTIN, Daniel. J. *Os criadores: Civilização Brasileira*. Rio de Janeiro, 1995.

CHAUI, Marilena. *A universidade pública sob nova perspectiva*. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, n. 24, dez. 2003.

FREIRE, Paulo. *O Compromisso do Profissional com a Sociedade. Educação e mudança*. In: O Compromisso do Profissional com a Sociedade e Educação como Processo de Mudança Social. São Paulo: Paz e Terra, 2011. p. 17-54.

GRILLO, Antonio Niccoló. *Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária*. Florianópolis: UFSC, 2001.

LUDKE, M.; MARLI, A. *Pesquisa em educação: abordagem qualitativa*. São Paulo, 1986.

MARIOTTI, Humberto. *Pensamento Complexo: suas aplicações à liderança e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. *A Cabeça Bem –Feita. Repensar a reforma, reformar o pensamento*. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

PIRES, Hindenburgo F. *Universidade: A dialética do mercado e da sociedade*. In: Revista Advir, ASDUERJ- Rio de Janeiro, Nº 09, 1996, pp. 05-07, ISSN 1518-3769.

SANTOS, Boaventura de Souza. *A universidade do Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. Disponível em <<http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf>> Acesso em: 10/05/2018.

SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento*. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão Social: uma perspectiva conceitual*. In: Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social. Ijuí: Unijuí. 2008.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflitos em tempos de mudança*. RAC, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 181-200.