



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



### **ALÉM DAS “CAIXINHAS FECHADAS”: REFLEXÕES SOBRE A INCLUSÃO DO IDOSO NA ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA E AS TEORIAS DE GESTÃO**

**Flora Moritz da Silva**

[floramds@gmail.com](mailto:floramds@gmail.com)

UFSC

**Irineu Manoel de Souza**

[irineu.manoel@ufsc.br](mailto:irineu.manoel@ufsc.br)

UFSC

**Eliana Ramos de Sousa**

[lia.amos@gmail.com](mailto:lia.amos@gmail.com)

UNB

#### **RESUMO**

O presente ensaio teórico traz reflexões sobre a inclusão do idoso na estrutura universitária com base no papel social das universidades e com fundamentos organizacionais nas teorias de gestão. A partir de clássicos que discutem a teoria das organizações e artigos científicos atuais sobre a universidade, por meio de uma pesquisa bibliográfica que alinha a teoria das organizações junto à gestão universitária, foi possível refletir sobre a incorporação de uma demanda emergente da atualidade, como é o caso do rápido envelhecimento populacional na América Latina, incluindo o Brasil. Os resultados da pesquisa indicam diretrizes teóricas relevantes que poderão ser alicerces para construção de diretrizes estruturais nas universidades para inclusão de espaço para a educação permanente do idoso. De fato, um grande desafio às universidades, que são instituições complexas, no atendimento a inclusão da terceira idade, entre outras tantas demandas da sociedade é modificar suas estruturas visando atender tais especificidades.

**Palavras chave:** Gestão Universitária. Teoria das Organizações. Universidade da Terceira Idade.

## **1. INTRODUÇÃO**

As organizações universitárias engessaram-se numa estrutura hermética e seletiva até meados do Século XIX. Desde então elas vêm, de forma gradativa, ampliando os horizontes para se aproximarem e interagirem com a sociedade (BOMBILLAR SÁENZ, 2010), podendo ser aliadas das políticas públicas vigentes no seu país, desenvolvendo então um senso administrativo agregador e criativo (KLINKSBERG, 2008). Aflitos com a lentidão dessas transformações, Gómez, López e Camacho (2013) debruçaram-se para analisar a morfologia das universidades mexicanas, concluindo que urge se configurar as universidades como organizações integradoras e projetivas do futuro. Acredita-se que tal reflexão pode ser estendida às universidades Brasileiras.

Por ser uma instituição social, a Universidade exprime a estrutura e a forma de funcionamento da sociedade como um todo. Dessa forma, dentro da instituição observam-se projetos e opiniões conflitantes que refletem divisões e contradições da sociedade. Essa relação entre sociedade e Universidade que ilustra o fato de que a Universidade pública foi uma instituição social, uma prática desde seu surgimento (CHAUÍ, 2003).

Goergen (2006) confia na importância da Universidade para o desenvolvimento da sociedade, ainda que a conexão entre ciência e desenvolvimento possa ser mal-entendida em contextos de verbas reduzidas e atraso cultural como o brasileiro. A universidade deve manter-se autônoma, sem ceder a pressões imediatistas. Neste ponto de vista, não se deve vislumbrar todas as estruturas universitárias apenas de uma perspectiva instrumental. Não há relação direta e mecânica entre atividades acadêmicas e suas implicações sociais. Isso não significa dizer que a Universidade não deve comprometer-se com a sociedade, mas sim que não deve ser refém do imediatismo.

Para que a Universidade Pública seja tomada por um novo olhar, inicialmente o Estado deve tomar a educação como um investimento social e público, e um direito de todos, assegurando-a como um direito social (CHAUÍ, 2003). Por meio da destinação dos recursos públicos aos direitos sociais, se mensura a democratização do Estado e da Universidade. A real inclusão de questões emergentes, como o envelhecimento populacional e a população idosa dentro da universidade, demandam, um pensar interdisciplinar e aberto.

Desta forma, o presente ensaio teórico foi construído por meio de pesquisa bibliográfica, que alinha a teoria das organizações junto à gestão universitária, buscando reflexões para a incorporação de uma demanda emergente da atualidade, como é o caso do rápido envelhecimento populacional na América Latina, incluindo o Brasil. A pesquisa bibliográfica, conforme explana Gil (2008), se desenvolve fundamentada em material já elaborado, constituído, sobretudo, de livros e artigos científicos. Buscaram-se clássicos pertinentes à temática junto a artigos mais atuais, que dessem suporte às reflexões sobre as práticas institucionais.

Talvez, a universidade possa contemplar a terceira idade em sua estrutura institucional, cumprindo sua função social, promovendo pesquisas e qualificando recursos humanos, numa perspectiva de inovação social que contemple ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável, e com uma estrutura mais flexível e interdisciplinar, que o tema demanda.

As lentidões ou hiatos da morfologia das universidades têm elos com os preceitos das Teorias das Organizações, merecendo que se navegue e se identifique as semelhanças, quer da dicotomia “estrutura versus processo”, quer no olhar analítico das ações endógena e exógena.

## **2. MORFOLOGIA DAS UNIVERSIDADES**

As correntes de pensamento administrativo usadas para compreender os preceitos organizacionais, transitam da “Abordagem Clássica”, com foco da análise do ambiente interno, ou observar o presente, ou considerar o curto prazo, para chegar à “Abordagem Estruturalista” que contempla o enfoque biunívoco do ambiente interno e externo, ou ainda, dos alicerces da Teoria Sistêmica e da Teoria Contingencial. Estas sinalizam à análise longitudinal e à interpretação das tendências e avanços tecnológicos que interfere o mercado, em múltiplas esferas, como: sociais, políticas, econômica, culturais, dentre outras (CAPRA, 1997, HALL, 1984).

Do ponto de vista de processos organizacionais, Clegg e Hardy (2010) analisaram da escola da burocracia até a fluidez de novas formas organizacionais, iniciando em Weber, por ser o responsável pela sistematização da burocracia e da configuração organizacional com característica centralizada, hierárquica, com divisão racional do trabalho, regras, autoridade, disciplina, carreira profissional e estabilidade. A relevância das organizações burocráticas não pode ser apenas contestada, para somente admitir a existência de formas híbridas de se estudar as organizações com o olhar interno e externo, com menos níveis hierárquicos, com mais agilidade e flexibilidade.

Weber (2009) tratou a racionalidade na burocracia, sendo o relacionamento e o comportamento humano visualizado: a) de forma racional referente a fins; b) de forma racional referente a valores; c) de forma afetiva, sobretudo, emocional; e d) de forma tradicional, de acordo com os costumes. Alerta ainda Weber (2009) para quatro maneiras que os agentes atribuem “vigência legítima” a uma ordem e reconhecerem a autoridade pela: a) pela tradição, ou seja, sempre foi assim; b) por uma crença afetiva, em especial emocional; c) por uma crença racional relativa a valores, ou do que se reconheceu como válido; e, d) por um estatuto ao qual foi atribuído legalidade, ou por meio de acordos entre os interessados, ou por imposição.

Sobre outro prisma analítico, Katz e Kahn (1987) propõem que a abordagem do sistema aberto permite amplitude sem a simplificação, ao contrário das teorias tradicionais, que têm a propensão de enxergarem as organizações como sistemas fechados. Dentro deste raciocínio, Mussoi e Lenzi (2016) investigaram, em universidades, projetos que buscam a interdisciplinaridade e procuram compreender os interesses sociais e de forma dialógica, constroem suas ações, porém compreendem que tais projetos não são os mais representativas nas universidades, ou seja, não correspondem a uma aberta postura político-institucional. Assim, a universidade vem se abrindo ainda de forma lenta. Cabe salientar, que na ótica de Katz e Kahn, a teoria das organizações focou-se nas estruturas internas dos sistemas sociais, onde Weber se interessou “pelos problemas mais fundamentais dos processos de formalização e legitimação, através dos quais são elaborados e sancionados os sistemas de desempenho de papel” (KATZ; KAHN, 1987, p.88).

Clegg e Hardy (2010) diferenciam a pesquisa funcionalista que foca no consenso e na coerência, do conceito de pós-modernismo associada à descontinuidade, transcendência, indeterminação, desafiando diversas suposições, valorizando os fragmentos, o local, as especificidades, não valorando uma única narrativa como marco de desenvolvimento da história da humanidade. Advogam que é necessário compreender cada contexto. As novas perspectivas e campos de pesquisa vêm se expandindo, o que demonstra uma tendência a diversidade. As universidades têm servido de laboratórios interessantes para descortinar essas oposições morfológicas.

Souza (2010, p.19), por sua vez, aponta a racionalidade e a eficiência como centrais na teoria burocrática, que pressupõe os aspectos subjetivos e afetivos do comportamento humano “como disfuncionais à racionalidade”, isto é, na forma calculista e utilitária na qual a razão é entendida pelos funcionalistas. Na ciência social é motivo de explanação por Ramos (1981), não sendo o único tipo de racionalidade existente, pois há a racionalidade substantiva, baseada

em valores, independente de expectativas de ganho, de resultados práticos e imediatos, ligada à ética da convicção. Ao se referir às distintas realidades das organizações, Ramos (1981, p. XIII) diz que:

[...] a presente teoria organizacional: deixa, sistematicamente, de distinguir entre a racionalidade substantiva e a instrumental, tanto quanto o significado substantivo e o significado formal da organização; é desprovida de clara compreensão do papel desempenhado pela interação simbólica nas relações interpessoais em geral; e apoia-se numa visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem.

Os sistemas sociais desenhados sem a devida consideração da razão substantiva distorcem a linguagem e os conceitos por meio dos quais se apreende a realidade, em que o conceito da razão do *mainstream* induz a equiparação do comportamento econômico a toda natureza humana, excluindo a importância da interação simbólica nos relacionamentos interpessoais. Muitas das atividades desenvolvidas na universidade não precisam ser apreciadas do prisma instrumental. Há diferença clara entre organizações substantivas e organizações formais, haja vista que a vida humana tem várias finalidades, e apenas algumas delas fazem parte das organizações econômicas formais, que são sistemas criados para maximizar recursos (RAMOS, 1981).

Ao enxergar a organização mediante a metáfora do instrumento de dominação, é possível vislumbrar a dualidade da racionalidade, que mostra que o que é racional mediante a visão organizacional pode não ser de outro ponto de vista. A referida metáfora clama por uma visão de questões éticas e de responsabilidades das organizações, sendo as organizações burocráticas planejadas e operadas como máquinas, e considerando que grande parte das organizações é burocratizada. Assevera como desafio das organizações modernas substituir o pensamento mecanicista por novas abordagens mais flexíveis (MORGAN, 2002).

Sobre esta questão, Weber (1991) já admitia que dominação é somente burocrática, e que a burocracia não é o único tipo de dominação legal, havendo corpos colegiados de governo, desde que suas competências se baseiem em “regras estatuídas e que o exercício do direito de domínio seja congruente com o tipo de administração legal” (WEBER, 1991, p.130). Essas dicotomias estão contempladas nas universidades, pois ao mesmo momento em que precisam atingir um grau profundo de burocracia exigida pelos órgãos fiscalizadores, conta com órgãos colegiados no processo decisório administrativo, a exemplo do Conselho Universitário, “órgão deliberativo, consultivo, normativo, a jurisdição superior da Universidade em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração” (UFSC, 2017, s/p), e muitas vezes a racionalidade política vai superar a racionalidade técnica.

Por outro ponto analítico, o próprio sistema de gestão das universidades baseada no processo colegiado, por si só não garante uma visão totalmente democrática, porque há ajustes de paixões e interesses que impedem modernidades. Esses obstáculos dificultam a inserção do novo ou do desconhecido, quer pelo receio do fracasso e da própria letargia dos processos e estrutura tradicional. Nesse sentido, estruturas e questões emergentes, como por exemplo, a Universidade da Terceira Idade e a internacionalização são estruturas novas, que precisam do apoio de pessoas que vislumbrem a importância de tais inovações para legitimá-las. Salienta-se que na acepção de Morgan (2002), Weber reconheceu que a burocracia enfatiza a regularidade e a confiabilidade organizacional, mas que poderia acarretar consequências políticas negativas, ao diminuir o potencial de modos organizacionais mais democráticos. É um cuidado a ser tomado ao falar da inclusão de programas que exigem uma flexibilidade na estrutura formal das universidades. É importante alguma formalidade, para manutenção e sustentabilidade dos trabalhos, mas com a autonomia e respeito aos preceitos norteadores de cada estrutura emergente.

Não se pode esquecer que Ramos (1981) defendeu que a teoria das organizações não deveria pressupor que o centro de todos os enclaves da sociedade seja o mercado, que deve

ser central apenas em atividades específicas, mas não todas as atividades humanas, onde sua proposta abrange um paradigma multicêntrico, voltado a questões de ordenação de atividades sociais e pessoais, tanto em macro quanto em micro perspectiva. Ramos (1981) defende que a sociedade centrada no mercado é limitada e pode desconfigurar a totalidade da vida humana. As universidades não são instituições exclusivamente técnicas de formação para o mercado, e critérios somente produtivistas desconsideram a complexidade da instituição.

A tipologia descrita por Katz e Kahn (1987), na qual as organizações são classificadas conforme suas finalidades oficialmente declaradas, separa as organizações econômicas e produtivas de organizações de manutenção, estruturas adaptativas e de função política demonstradas no Quadro 1, que apresenta as classes propostas pelos autores:

Quadro 1 - Classificação das organizações conforme a finalidade.

Classificação	Finalidade
Organizações econômicas ou produtivas	Atividades que dão integração instrumental à sociedade; foco na criação de riqueza que pode ser contabilizada, como manufatura/ produção de bens e serviços.
Organizações de manutenção	Socializar pessoas para a sociedade em geral e para atuar em outras organizações, ou seja, à integração normativa da sociedade, funcionando como estruturas de manutenção da ordem.
Estruturas adaptativas	Concentradas na parte de inovação, criando, desenvolvendo e testando conhecimentos e teorias.
Função política ou gerencial	Relativa à atividades organizacionais como coordenar e controlar recursos e subsistemas.

Fonte: Adaptado de Katz e Kahn (1987).

Mesmo que a tipologia de Katz e Kahn (1987) seja diferente da proposta de Ramos (1981), as universidades não são classificadas como organizações econômicas ou produtivas. Na visão de Katz e Kahn (1987), as organizações possuem sua finalidade, mas tendem a contribuir em outras funções e são interdependentes. As universidades, por exemplo, atuam na função de manutenção, educando e socializando, mas também é uma estrutura adaptativa, atuando na pesquisa e produção de novos conhecimentos. Contudo, alertam os referidos estudiosos, que a integração não é uma tarefa fácil em organizações que exercem duas funções principais e no âmbito das universidades como, geralmente, separam as funções de ensino e pesquisa, que em um modelo ideal, necessitariam ser integrados. A extensão não foi citada, talvez porque os autores não são brasileiros. De qualquer forma, o exposto corrobora a importância de uma estrutura que possibilite a integração real entre as funções da universidade.

Na proposição de Ramos (1981), o paradigma paraeconômico centra-se na ideia de delimitação organizacional, que abrange a visão de uma sociedade constituída por inúmeros enclaves sociais, nos quais os seres humanos podem desenvolver diversas atividades substantivas, e o mercado seria apenas um dos enclaves. Envolve um sistema governamental com capacidade de realizar políticas distributivas, para que se possa otimizar as transações entre esses distintos enclaves. Nesta sociedade existe espaço para a realização e atualização dos homens, lugares onde é possível realizar uma escolha autêntica. O referido estudioso das organizações propõe enclaves além do econômico, como as isonomias e fenonomias, bem como suas formas mistas. O termo isonomia ressalta a possibilidade de ambientes sociais igualitários, tendo como objetivo principal possibilitar a auto-realização de seus membros, com prescrições mínimas, quando necessário, estabelecidas por consenso. Outra característica é que é autogrificante, com atividades compensadoras, promovidas principalmente como vocações, não se constituindo necessariamente em um lugar para garantir a subsistência.

A autoridade é compartilhada onde todos deliberam, de acordo com a natureza das questões e a qualificação de cada participante. No sistema cognitivo predomina a isonomia e o interesse dominante são os estímulos dos padrões de bem-estar social. Há casos nos quais mais de um sistema cognitivo adquire um sistema de cognição dominante. Ramos (1981, p.161) utiliza “muitas instituições educacionais em que a informação pessoal e o fomento do bem, na sociedade, se revestem de fundamental importância”. No entanto, Morgan (2002) alerta que sair do pensamento mecanicista não é uma tarefa simples, uma vez que demanda abertura e autocrítica e modelos mentais “tradicionais” podem trazer resistências, e mudar mentalidades é difícil.

Por outro lado, Ramos (1981, p. 162) sinaliza como prioridade “a recuperação de espaços para a vida pessoal e comunitária”. Essa deveria ser a meta tanto de cidadãos quanto do Estado, por meio da delimitação do enclave econômico. O espaço influencia a percepção humana, inclusive a criatividade, sendo que o planejamento adequado para cada sistema social é condição necessária para seu bom funcionamento. A sociedade está condicionada e presa ao tempo serial exigido pelo mercado, mas a orientação temporal também tem correlativos intrínsecos que demandam considerações específicas para cada sistema social. Em isonomias, por exemplo, por se constituírem lugares de convivência, o tempo não é essencialmente quantitativo e cronológico, pois o ganho dos relacionamentos é a gratificação, em que o “tempo convivial” corresponde a fenômeno social, onde os outros são encarados como pessoas e não meros objetos (RAMOS, 1981, p.169). Quando essa experiência é compartilhada, a tendência é o desenvolvimento da confiança dos membros e a possibilidade do desenvolvimento de sentimentos autênticos e profundos, admitindo-se que a diferenciação temporal é importante, por exemplo, no trabalho com idosos e no atendimento a estudantes estrangeiros, cujos atendimentos não podem ser pautados por número de atendimentos/hora, uma vez que o tipo de atenção demandada é outro.

Nesta perspectiva, um programa de educação permanente para idosos dentro da universidade pode ser refletido como uma experiência híbrida, com características isonômicas, pelo seu sentido original cognitivo, mas também com a necessidade da racionalidade formal, por estar em uma autarquia que possui certas características burocráticas, a Universidade Pública, instituição tradicional, que vai precisar repensar suas estruturas, pois na acepção de Morgan (2002), as mudanças cada vez mais rápidas desafiam os nichos tradicionais, e muitas estruturas predominantemente burocráticas e tradicionais estão sendo eliminadas e substituídas por modelos mais ágeis.

Destarte, é necessário um ajuste na estrutura universitária para integrar esse novo modelo, que demanda atitude interdisciplinar. Conforme Morgan (2002), pesquisas expuseram que as estruturas burocráticas, assim como os tipos de liderança e a organização do trabalho, podiam ser mudados para criar trabalhos mais motivadores, estimulando as pessoas, com autonomia e um trabalho mais significativo. O princípio sociotécnico e os princípios dos sistemas abertos mostram que não é apenas a técnica que deve ser observada nas organizações: a parte social, o ambiente e suas trocas, bem como a estrutura, a estratégia e a tecnologia: tudo importa. A flexibilidade é necessária e as organizações podem ser influenciadas por questões ambientais pelas quais as mesmas têm pouco controle. A mudança demográfica não é uma situação que a universidade pode reverter, mas a adaptação a esse contexto é possível. É importante observar todos os aspectos.

Morgan (2002) afirma que nos sistemas complexos, diferente do que ocorre em sistemas lineares, mudanças incrementais podem gerar grandes efeitos. A organização mecânica com visão linear não combina com a organização complexa que é a universidade, no Século XXI, que apresenta alguns desafios a serem considerados e incorporados: como a internacionalização, a inclusão da terceira idade, a Educação à Distância, e outros.

Em uma perspectiva sistêmica, Katz e Kahn (1987) diferenciam as organizações cujas transformações não são relacionadas a bens físicos, mas sim com pessoas, que chamam de “sistemas que processam objetos sociais”. Uma questão importante é que as pessoas são reagentes e participantes, sendo primeiro necessário conseguir sua cooperação. São enumeradas duas diferenças importantes dos “sistemas que processam objetos sociais” em relação aos que processam objetos físicos:

(1) As formas e os procedimentos internos precisam atrair e motivar os membros temporários que estão para ser treinados ou tratados. Para assegurar tal cooperação é preciso haver uma relativa estabilidade de pessoal nos papéis de assessoria da organização, sendo a eles atribuída a responsabilidade para o treinamento e o tratamento. Ademais, é preciso haver uma área considerável de poder discricionário dentro de tais papéis [...].

(2) As transações externas das organizações “processadoras de pessoas” não são aquelas do mercado comum em qualquer sentido imediato e direto. As despesas da instituição educacional ou do hospital são em parte, feitas pelo todo maior que é a comunidade, através de subvenção por parte do público, campanhas de dotações e isenção tributária. Donde a instituição é menos aberta à influência do mercado comum e mais interessada por resultados de longo alcance [...] (KATZ; KAHN, 1987, p. 135-136).

Ramos (1981) enfatiza a necessidade de subvenção em atividades não centradas no mercado. É preciso planejamento e aposta em prática, com um tipo de Estado que aplique políticas distributivas entre os distintos enclaves sociais. Na sociedade, as diretrizes alocativas podem ser pensadas como transferências nos dois sentidos, próprias da economia de troca, e as transferências em sentido único, ou seja, subvenções. A eficácia dos ambientes sociais não pode ser avaliada somente por contabilidade direta, a simples relação de custo e benefício dos fatores produtivos. Há sistemas que não devem ser avaliados desta maneira e necessitam de subvenções: dimensões psíquicas e ambientais, distintas da visão mecanicista, devem ser incluídas na avaliação de eficácia dos recursos. Os métodos quantitativos são eficazes apenas em algumas áreas e um programa de educação permanente voltado à pessoa idosa precisa ultrapassar essa fronteira: o nível de qualidade de vida da sociedade como um todo, depende também de atividades que ampliem o sentido de comunidade das pessoas, estas últimas também precisam direcionamento de recursos. Nesse sentido, a educação deveria ser formulada de modo mais amplo, pensando no crescimento pessoal dos indivíduos, não os encarando somente como detentores de emprego.

Para Katz e Kahn (1987), ao distanciar-se de pressões externas comuns das organizações produtivas, há uma demanda do público em geral de que os “sistemas que processam objetos sociais” se orientem por regras e normas mais suaves e mais orientados às pessoas. Esse é um ponto importante a ser considerado em um programa de educação permanente para idosos na universidade, que necessita de profissionais especializados, mas de espontaneidade e vocação para tratar com o público idoso, com a especificidade de ensinar e aprender junto a ele.

Etzioni (1980, p. 121) expõe como necessária certa autonomia no trabalho dos profissionais especialistas, diferenciando assim a autoridade de especialistas da autoridade administrativa. Quanto à maneira de utilizar o conhecimento, Etzioni (1980, p.123) classifica as universidades como organizações especializadas, nas quais “o conhecimento é criado, aplicado e mantido ou comunicado nas organizações estabelecidas especialmente para esses fins”, tendo alta proporção de especialistas, que junto a seus grupos decisórios, têm a última decisão. Etzioni (1980) exemplifica que um professor tende a escolher sua pesquisa e, até certo ponto, o que vai ensinar. Em uma organização desse tipo, o poder excessivo da administração pode prejudicar os objetivos fins da organização. Neste ponto, a importância de que a pessoa que coordene um programa de educação permanente para idosos conheça este

tipo de trabalho, a indicação não pode ser externa. É importante um sistema de regras, estabelecendo por escrito os critérios técnicos mínimos para exercer o trabalho. O conhecimento técnico com relação ao trabalho com a pessoa idosa é imprescindível. E pela horizontalidade que o programa demanda, além do acesso democrático aos participantes, é desejável que o coordenador seja aceito de forma democrática pelos professores ou coordenadores mais antigos do programa, para que o norte do mesmo seja respeitado.

As universidades tendem a ser mais descentralizadas que uma organização produtiva, visto que um professor tem alguma autonomia sobre o que e como ensina. Katz e Kahn (1987) defendem que há uma tendência de que as pessoas, independentemente da idade, precisam cooperar no ensino, não levando em conta recompensas e punições, mas sim suas motivações intrínsecas. No ensino superior, o que deveria ser enfatizado é a participação tendo em vista os objetivos compartilhados, tanto pela assessoria organizacional quanto pela comunidade. Ressalta-se que os sistemas de manutenção não são simples transmissores de conhecimentos, mas transmitem valores e normas sociais, e o conhecimento produzido e difundido na universidade pode influenciar na visão que a sociedade tem do idoso (BOTH, 2000).

Morin (2007, p.36) reflete sobre a necessidade de uma reforma do pensamento, apontando para uma educação do futuro que reconheça o conhecimento transdisciplinar, visto que a realidade apresenta problemas “cada vez mais multidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais e planetários”, sendo a complexidade definida como “a união entre a unidade e a multiplicidade” (MORIN, 2007, p. 38). Sob este prisma, o autor considera poderosa a inteligência capaz de compreender o todo e as partes, do contrário, se pode entrar em vários erros, pois “o enfraquecimento da percepção do global conduz ao enfraquecimento da responsabilidade, assim como ao enfraquecimento da solidariedade” (MORIN, 2007, p. 40 - 41), além disso, é perceptível que os problemas mais importantes não são fragmentados e/ou parcelados, sendo cada vez mais globais, como é o caso do envelhecimento populacional apontado pela ONU como uma questão global (SILVA, 2016).

Neste sentido, Pacheco (2006) explica que a universidade como instituição humana, é influenciada pelas ideologias vigentes, e talvez por essa razão é que apenas recentemente a instituição iniciou a reflexão sobre o processo de envelhecimento e a inserção dos idosos em programas educacionais, a maioria na extensão universitária, função concebida tendo em vista a interação da universidade e a sociedade, na qual esta está inserida (SILVA *et al*, 2014), considerando o compromisso social universitário de modo mais amplo (NOVO; MELO, 2004), mas que ainda precisa avançar nas universidades, “[...]tendo em vista os espaços em que ela ainda não foi normatizada [...]” (FÓRUM DE PRÓ-REITORES DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS - FORPROEX, 2012, p.30).

No mesmo sentido, Mussoi e Lenzi (2016) entendem que a extensão universitária precisa de um novo debate, pois foi subestimada em relação às dimensões definidas em lei: pesquisa e ensino. O que Mussoi e Lenzi (2016, p.105) chamam de “esquecimento histórico”, deixou traços nos projetos político-pedagógicos das IES, como a hierarquia de importância entre as funções, com prioridade ao Ensino e à Pesquisa, às vezes compreendidos como “segmentos autossuficientes”. Eles realçam que a extensão universitária tem em vista a transformação social e não deve se caracterizar como ações isoladas, individualista, disciplinares e voluntaristas partindo de dentro da comunidade universitária (MUSSOI; LENZI, 2016). Um programa de educação permanente para idosos na universidade se enquadraria na ideia não apenas da extensão, mas de uma estrutura transversal das três funções de forma não hierárquica, mas de ações interdisciplinares, em conjunto, não isoladas, nem que dependam do voluntarismo personificado em alguém que tem uma crença.



Lírio Castro e Calvo Morales (2012, p.163) mencionam a proposta de “Universidade da Terceira Idade” (UnTI) como inovações educativas, “[...] por um lado a instituição universitária deve repensar seus propósitos assim como a organização de seus estudos e sua capacidade para dar resposta às novas demandas sociais [...]”, e os professores, por outro lado, são convidados a refletir sobre suas práticas. Se inovação for compreendida como alternativas e ações diferenciadas, com criatividade e consciência mediante as demandas trazidas pelo dinamismo da sociedade, Silva (2016) considera os Programas UnTI como iniciativas inovadoras.

A ênfase na rigidez dos regulamentos pode podar a criatividade e a inovação organizacionais. Katz e Kahn (1987) explicam que abandonando o enfoque do sistema fechado e assumindo a abordagem dos sistemas abertos no desenvolvimento de estruturas organizacionais, admite-se que os subsistemas possuem inter-relações, bem como existem relações entre o sistema total e seu meio. As organizações têm como sistema de fronteira relações com a comunidade ou com a sociedade. Novamente, questiona-se que talvez, a estrutura tradicional fechada, não seja a mais propícia para a inserção da faixa etária que mais cresce no país e no mundo na universidade. Supõe-se que um grande desafio de um programa de educação permanente para idosos nas universidades passe pela estrutura alternativa que deve ser inserida dentro da estrutura universitária, onde permaneça a estrutura atual que mensura o aspecto quantitativo, mas se some propostas inovadoras e flexíveis.

### **3 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES**

De forma isolada, as teorias administrativas não atendem a complexidade da instituição universitária por ser uma instituição social, conforme discutido no presente trabalho. Ramos (1981) mostra que a teoria organizacional deixa, sistematicamente, de distinguir o significado substantivo e o significado formal da organização.

Assim, o presente ensaio teórico teve como objetivo a reflexão sobre a inclusão do idoso na estrutura universitária com base no papel social das universidades e com fundamentos organizacionais nas teorias de gestão. A partir de algumas teorias organizacionais, da ponderação sobre as racionalidades, junto a artigos científicos que abordam algumas práticas nas universidades, foi possível pontuar algumas reflexões sobre a incorporação de uma demanda emergente da atualidade, como é o caso do rápido envelhecimento populacional na América Latina, incluindo o Brasil.

A pesquisa apontou para diretrizes teóricas relevantes que poderão ser alicerces para construção de diretrizes estruturais nas universidades para inclusão de espaço para a educação permanente do idoso.

É possível destacar nos estudos os ensinamentos de Ramos (1981) sobre a prioridade na recuperação de espaços para a vida pessoal e comunitária a concepção do trabalho com idosos.

Observou-se nas pesquisas que um programa de educação permanente para idosos dentro da universidade pode ser refletido como uma experiência híbrida, com características isonômicas, pelo seu sentido original cognitivo, mas também com a necessidade da racionalidade formal, por estar em uma autarquia que possui certas características burocráticas, a Universidade Pública, instituição tradicional, que vai precisar repensar suas estruturas. Comprovando-se a necessidade de reestruturação da universidade para integrar esse novo modelo, que demanda atitude interdisciplinar.

Merece ainda destaque os estudos de Morgan (2002), onde afirma que nos sistemas complexos, diferente do que ocorre em sistemas lineares, mudanças incrementais podem gerar grandes efeitos. Este ensinamento também é aplicável aos desafios das universidades, que são instituições complexas, no atendimento a inclusão da terceira idade, entre outras tantas demandas da sociedade.

## REFERÊNCIAS

BOMBILLAR SÁENZ, Francisco. Bolonia y Pisa: algo más que dos ciudades italianas. Una reflexión acerca de los nuevos retos a los que se enfrenta la educación universitaria en España. Zona **Próxima [en línea]**, Barranquilla, n.12, p. 208-221, jan./jun., 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85316155014>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

BOTH, Agostinho. **Identidade existencial na velhice**: mediações do Estado e da universidade. Passo Fundo: UPF, 2000.

CAPRA, Fritjof. O ponto de mutação. 18. ed. São Paulo: Cultrix, 1997.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, Dec. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 03 ago. 2015.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. V.1 São Paulo: Atlas, 2010. p. 29-58.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 6. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1980.

FORPROEX – Fórum de Pró-Reitores das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus (AM): Editora UFSC, mai. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOERGEN, Paulo. Universidade e Compromisso Social. In: RISTOFF, Dilvo; SEVEGNANI, Palmira (org.). **Universidade e Compromisso Social**: Brasília, 25 e 26 de agosto de 2005. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006. p. 65-95. (Coleção Educação Superior em Debate; v.4).

GÓMEZ, Silvio Perez; LÓPEZ, Rocio Palma; CAMACHO, Susana Vilchis. Propuesta de un Modelo de Responsabilidad Social para las Instituciones de Educación Superior en México. In: **3er. Congreso Internacional de Competitividad Organizacional**. Mx. Out. 2013.

HALL, Richard. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KLIKSBERG, Bernardo. **Más Ética, Más Desarrollo**. 19. ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL, 2008.

LIRIO CASTRO, Juan; CALVO MORALES, Sonia. El reto de la formación del profesorado para una enseñanza de calidad en las universidades de mayores. **Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria**, Sevilla, n. 19, p.155-166, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **Os Sete Saberes necessários à Educação do Futuro**. 12. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2007.

MUSSOI, Eros Marion; LENZI, Lucia Helena Correa. Extensão universitária: entre o continuísmo e a utopia. **Extensio: Revista Eletrônica de Extensão**, Florianópolis, v. 12, n. 20, p. 103-122, mar. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/extensio/article/view/41325/30939>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

NOVO, Luciana Florentino; MELO, Pedro Antônio de. Universidade Empreendedora: fortalecendo os caminhos para a responsabilidade social. In: MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson (org.) **Cenários da Gestão Universitária na Contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. p.17-35.

PACHECO, Eliezer Moreira. Debate Universidade e Compromisso Social. In: RISTOFF, Dilvo; SEVEGNANI, Palmira. **Universidade e Compromisso Social**: Brasília, 25 e 26 de agosto de 2005. Brasília: INEP, 2006. p. 103-244. (v.4).

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

SILVA, Flora Moritz da; et al. Compromisso Social e Extensão: a Prática da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Alcance**, [s.l.], v. 21, n. 1, p.077-97, 19 ago. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v21n1.p077-097>>. Acesso em 12 abr. 2017.

SILVA, Noêmia Lima. Direito, empoderamento e cidadania: contribuições da educação e do direito para a cidadania do idoso. In: OLIVEIRA, Rita de Cássia da Silva; SCORTEGAGNA, Paola Andressa; CURY, Mauro José Ferreira (Org.). **A velhice e o envelhecimento no contexto ibero-americano**. Cascavel, Pr: Edunioeste, 2016. p. 233-249.

SOUZA, Irineu Manoel de. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: **Reflexões sobre a administração universitária e ensino superior**. SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (Coord.). Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010. p. 17 – 48.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2009, 464p.

WEBER, Max. **Max Weber**: sociologia. 5.ed. São Paulo: Ática, 1991. 167p.