

A NATUREZA  
PROATIVA  
DA GESTÃO DE  
UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS

## **Série Educação Geral, Educação Superior e Formação Continuada do Educador**

---

### *Editora Executiva*

Prof.ª. Dra. Maria de Lourdes Pinto de Almeida – Unioesc/Unicamp

### *Conselho Editorial Educação Nacional*

Prof. Dr. Afrânio Mendes Catani – USP

Prof.ª. Dra. Anita Helena Schlesener – UFPR/UTP

Prof.ª. Dra. Elisabete Monteiro de Aguiar Pereira – Unicamp

Prof. Dr. João dos Reis da Silva Junior – UFSCar

Prof. Dr. José Camilo dos Santos Filho – Unicamp

Prof. Dr. Lindomar Boneti – PUC / PR

Prof. Dr. Lucidio Bianchetti – UFSC

Prof.ª. Dra. Dirce Djanira Pacheco Zan – Unicamp

Prof.ª. Dra. Maria Eugenia Montes Castanho – PUC / Campinas

Prof.ª. Dra. Maria Helena Salgado Bagnato – Unicamp

Prof.ª. Dra. Margarita Victoria Rodríguez – UFMS

Prof.ª. Dra. Marilane Wolf Paim – UFFS

Prof.ª. Dra. Maria do Amparo Borges Ferro – UFPI

Prof. Dr. Renato Dagnino – Unicamp

Prof. Dr. Sidney Reinaldo da Silva – UTP / IFPR

Prof.ª. Dra. Vera Jacob – UFPA

### *Conselho Editorial Educação Internacional*

Prof. Dr. Adrian Ascolani – Universidad Nacional do Rosário

Prof. Dr. Antonio Bolívar – Facultad de Ciencias de la Educación/Granada

Prof. Dr. Antonio Cachapuz – Universidade de Aviero

Prof. Dr. Antonio Teodoro – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Prof.ª. Dra. Maria del Carmen L. López – Facultad de Ciencias de La Educación/Granada

Prof.ª. Dra. Fatima Antunes – Universidade do Minho

Prof.ª. Dra. María Rosa Misuraca – Universidad Nacional de Luján

Prof.ª. Dra. Silvina Larripa – Universidad Nacional de La Plata

Prof.ª. Dra. Silvina Gvirtz – Universidad Nacional de La Plata

Raimunda Maria da Cunha Ribeiro

A NATUREZA  
PROATIVA  
DA GESTÃO DE  
UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS

MERCADO®  
LETRAS

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

Ribeiro, Raimunda Maria da Cunha

A natureza proativa da gestão da universidades públicas /  
Raimunda Maria da Cunha Ribeiro. – Campinas, SP : Mercado  
de Letras, 2017. – (Série Educação Geral, Educação Superior e  
Formação Continuada do Educador)

Bibliografia.

ISBN: 978-85-7591-474-8

1. Educação 2. Ensino superior 3. Gestão educacional 4.  
Universidades e escolas superiores – Administração 5.  
Universidades e escolas superiores – Brasil 6. Universidades  
públicas – Brasil I. Título. II. Série.

17-07636

CDD-378.0068

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Gestão educacional : Universidades públicas :  
Ensino superior : Educação 378.0068

*capa e gerência editorial:* Vande Rotta Gomide  
*preparação dos originais:* Editora Mercado de Letras

DIREITOS RESERVADOS PARA A LÍNGUA PORTUGUESA:

© MERCADO DE LETRAS®

VR GOMIDE ME

Rua João da Cruz e Souza, 53

Telefax: (19) 3241-7514 – CEP 13070-116

Campinas SP Brasil

[www.mercado-de-letras.com.br](http://www.mercado-de-letras.com.br)

[livros@mercado-de-letras.com.br](mailto:livros@mercado-de-letras.com.br)

1ª edição

**SETEMBRO/2017**

IMPRESSÃO DIGITAL

IMPRESSO NO BRASIL

---

Esta obra está protegida pela Lei 9610/98.  
É proibida sua reprodução parcial ou total  
sem a autorização prévia do Editor. O infrator  
estará sujeito às penalidades previstas na Lei.

---

*Dedico*  
*Aos que ainda não chegaram à universidade.*  
*Aos que lá estão.*  
*E aos que nunca lá estarão.*



## SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	9
<i>Maria de Lourdes Pinto de Almeida</i>	
INTRODUÇÃO.....	17
capítulo 1	
ASPECTOS POLÍTICO-INSTITUCIONAIS, ECONÔMICOS E CULTURAIS INFLUENTES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	33
capítulo 2	
A NATUREZA INSTITUCIONALIZADA DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO CONTEXTO BRASILEIRO: PESQUISA DOCUMENTAL.....	55
capítulo 3	
A UNIVERSIDADE PÚBLICA PROATIVA E EMPREENDEDORA NO BRASIL: DESAFIO OU UTOPIA? .....	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS: IMPACTOS E CONTRIBUIÇÕES.....	175
REFERÊNCIAS.....	183



## PREFÁCIO

*Maria de Lourdes Pinto de Almeida*

*A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas ou grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica. A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. (Paro 1986, p. 13)*

Foi com muito prazer que aceitei o convite da minha colega Raimunda... nossa querida Rai... que é a forma como a chamamos, carinhosamente, aqui no Sudeste e Sul, de prefaciá-la esta obra.

Tenho me dedicado a pesquisar Educação Superior e Gestão nos últimos dez anos e, para mim, uma das relevâncias deste tema poderia estar vinculada à possibilidade de construção de um trabalho coletivo, dinamizando uma aprendizagem que garanta a inclusão dos acadêmicos na complexa sociedade civil

e política, bem como de cidadãos no que se refere a deveres e direitos. Se este tema de pesquisa continua sendo inquietante e em constante superação é porque seus horizontes são amplos, com possibilidades de ressignificação, de um (re)começar diferente, em conformidade com a comunidade que a Universidade se interage.

Entendemos a gestão pública como mediação de especificidade local, que em instâncias superiores recebe outras denominações, como: gestão pública educacional estadual; gestão pública educacional brasileira ou ainda, a nível macro, simplesmente gestão pública. Nesta perspectiva, todas as instâncias deveriam ter aderência e conexão, numa lógica de complementação, superação e proteção legislativa, convergindo esforços para a concretização de metas e objetivos comuns num processo contínuo de interdependência e integração, visando satisfazer os anseios coletivos da sociedade.

Para prosseguir nesta caminhada de prefaciá-la esta obra, penso que seja imprescindível uma abordagem sobre a gestão pública, entendida como a gestão executada pelo Estado e que sob sua responsabilidade objetiva realizar ações que contemplem os interesses coletivos, concretizados através de atividades públicas ou pela prestação de serviços nesse setor, em consonância a legislação vigente. Almeida (2005) interpreta a gestão como um processo que transita do específico ao complexo e do macro ao micro:

[...] a gestão é entendida aqui como algo maior do que imaginávamos quando entramos nesse assunto. Ela é uma forma de se comprometer com o todo de um empreendimento: responsabilidade, capacidade de observação e descrição diagnóstica, análise e síntese, tomada de decisão - conjunta e solitária - comunicação, democracia, memória, identidade e utopia: articulação de

peças e projetos em torno de algo chamado vida: gerar, gerar, genuíno sentido, organismo, organização, generoso ato de viver. (Almeida 2005, pp. 68-69)

Nas últimas décadas o termo gestão vem sendo utilizado de forma intensa, cotidianamente, na maioria das vezes, de uma forma banalizada, com teorias simplistas dentro e fora da Academia, condicionando-nos ao afastamento do seu real significado. Isto não acontece neste livro que é fruto de uma pesquisa científica realizada pela autora.

Esta investigação teve como objetivo compreender a natureza proativa da gestão universitária, que tem na sua missão ser socialmente responsável para o desenvolvimento econômico e social. Foram analisadas produções científicas em dois acervos, além dos documentos institucionais associados a entrevistas com reitores.

A autora se propôs a realizar esta pesquisa mesmo sabendo que o que mais temos nas Universidades Públicas são fatores externos interferindo na organização com uma ação imperativa do Estado sobre estas, muitas vezes, delineados por orientações de organismos internacionais, assim como por forças de uma política neoliberal.

De acordo com Torres (2001, p. 65):

“Neoliberalismo” e “Estado neoliberal” são termos usados para designar um novo tipo de Estado que surgiu na América Latina nas duas últimas décadas. [...] Os governos neoliberais promovem as noções de mercados abertos, livre comércio, redução do setor público, menos intervenção do estado na economia e a desregulação de mercados. [...] A fundamentação política racional do estado neoliberal é feita de uma mistura de teorias e grupos de interesse que estão ligados à economia de oferta, ao monetarismo, a

setores culturais neoconservadores, grupos opostos às políticas de redistribuição do estado do bem-estar, e a setores preocupados a todo custo com o déficit fiscal. Em outras palavras, é uma aliança contraditória. Tais modelos de estado são uma resposta às crises de confiança dos cidadãos são importantes para o exercício da representação democrática e confiança nos governos. Neste modelo culturalmente conservador e economicamente liberal, o estado, o intervencionismo do Estado e as empresas do estado constituem parte do problema, e não parte da solução. Como tem sido apontado em várias ocasiões pela ideologia neoliberal, o melhor estado é o governo pequeno.

E como em um negócio, a educação precisa dar lucros, as ideias da privatização incentivadas pelo papel do Estado, alterando e proporcionando reformas locais e regionais, no sentido de contenção de despesas públicas e conseqüentemente, através da gestão educacional, controlar e regular gastos através de indicadores. Como a exemplo que acontece com as avaliações internacionais nos diversos países da América Latina. Assim, as iniciativas internacionais de avaliação dos sistemas educativos nacionais têm tomado forte impulso durante as últimas décadas. Ainda que historicamente a participação dos países latino americanos em experiências de avaliação de aprendizagem escolar mediante instrumentos estandardizados de aplicação a grande escala tem sido reduzida, nos últimos anos tem adquirido maior continuidade como consequência de algumas trocas. Entre estas transformações cabe mencionar a centralidade do discurso da medição e da rendição de contas no campo da educação, e no rol das agências internacionais na construção, difusão e legitimação do discurso do Estado Neoliberal.

O que se questiona é que o Estado Avaliador propõe uma preocupação voltada para consumidores/as que priorizam

os resultados para divulgar novas reformas, criação de currículos e até mesmo, estabelecer condições para possíveis privatizações, como a terceirização da merenda escolar, e assim, tornando-se mais mercado e menos Estado, transferindo para a comunidade a lógica da emancipação, através da convocação para a participação. Todos esses elementos cumprem um papel na conjuntura mundial, em que a globalização estende seus domínios nas políticas educacionais. E como a Universidade Pública Brasileira poderá sobreviver a tudo isso? Como fica a questão da Gestão Universitárias nestas Instituições de Educação Superior?

Neste contexto, o termo administração vem perdendo espaço e tornando-se expressão do passado. É comum esses termos serem utilizados como sinônimos, confundindo-se seus significados, em contextos diferentes. Segundo Dias (2012, p. 10) a gestão absorve a administração enquanto função importante para seu desempenho, onde o termo administração é mais restrito relacionado a verbos mais fechados como planejar, dirigir, organizar e controlar as pessoas para com eficiência e eficácia atingir as metas das empresas ou organizações. Já a gestão remete a um campo mais amplo, necessitando de conhecimentos específicos e aglutinação de conhecimentos de diferentes áreas para através das pessoas atingirem as metas almeçadas e planejadas, demonstrando assim, a busca por participações coletivas.

O termo gestão seguiria uma tendência mais aberta, trabalhando também na perspectiva de atingir metas e objetivos propostos, numa relação mais flexível, considerando e valorizando as pessoas, o contexto local, o tempo individual que na unidade compõe a coletividade e é fator relevante. Sendo que, o gestor é o líder que impulsiona o grupo a também atingir seus fins obtendo os melhores resultados numa relação onde

predomina a horizontalidade. Trabalha objetivando a unificação do grupo e procurando ser carismático, prevalecendo a confiança e a credibilidade, pois consegue o respeito pela conquista e não pela imposição.

Neste contexto, podemos inferir que a gestão pública universitária transita entre a dimensão política e econômica, uma vez que deverá planejar ações de longo prazo, mas também atender especificidades, traduzindo e articulando ações focadas que deverão estar entrelaçadas a muitas outras, formando uma cadeia num projeto duradouro e consistente, dentro de um espaço/local determinado. A gestão pública é extremamente relevante e é por ela e através dela que se justifica a existência de governos, que por meio da administração pública devem responder as demandas sociais e políticas de uma sociedade.

A autora caminha por estas opções e contextualiza seu problema de pesquisa. Traz uma discussão que deverá ser motivo de reflexão as gestões das Universidades Públicas diante deste contexto histórico caótico que estamos vivenciando desde 2015, aqui, no Brasil. A maioria das Universidades Públicas estão vivendo uma crise de identidade e caminhando, relutantes entre a ética e o mercado. A falta de investimento do Estado tem trazido parcerias com o setor produtivo que na realidade, contaminam a missão maior destas IES. A Educação pública também tem se transformado em mercadoria de uso, troca e valor. Estamos diante de uma realidade histórica onde a inversão de valores é o que mais se prega e o que mais se vê. Penso que vale a pena ler este livro para que se possa fazer uma reflexão sobre a contribuição efetiva das gestões as Universidades Públicas e a comunidade local e regional.

Nada mais me resta a fazer a não ser desejar ao leitor uma proficua análise do conteúdo aqui exposto. Vale a pena conferir!

## Referencias

- ALMEIDA, Fernando José de (2005). “Considerações Teóricas sobre Gestão”, in: *Escola de Gestores da Educação Básica*. Manual do Curso. Brasília: DF.
- ALMEIDA, Maria de Lourdes Pinto de *et al.* (2011). *Políticas de educação e processos pedagógicos contemporâneos no Brasil*. Campinas: Mercado de Letras.
- DIAS, Emerson de Paula (2012). “Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica.” *Revista Eletrônica de Administração*, Facef, vol. 1, 1ª ed., jul/dez.
- PARO, Vitor H. (2010). “A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.” *Educação e Pesquisa*, vol. 36, nº 3, São Paulo, pp. 763-778, set/dez.
- \_\_\_\_\_. (1986). *Administração escolar: introdução crítica*. 1ª ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados.
- TORRES, C. A. (2001). *Democracia, educação e multiculturalismo: dilemas da cidadania em um mundo globalizado*. Rio de Janeiro: Vozes.



## INTRODUÇÃO

O ensino superior brasileiro vive as tendências da onda globalizadora e da sociedade planetária, marcada pela rapidez com que as mudanças sociais, políticas, culturais e econômicas acontecem. As forças sociais internas do país e as recomendações de agências internacionais, a exemplo da UNESCO, OCDE e Banco Mundial, direcionam a política de gestão e governança, bem como a política universitária de ensino, pesquisa e extensão, principalmente, na instituição pública.

Em levantamento prévio e posterior análise de Estatutos de algumas universidades públicas federais e outras estaduais (por mim realizados), não foi difícil perceber certo descompasso entre os documentos e as ações das IES no aspecto do entendimento da responsabilidade social universitária e as dimensões do desenvolvimento advindo do conhecimento por elas produzido. Os desafios impostos à universidade do século XXI podem ser didaticamente classificados em quatro dimensões, a saber: social, cultural, ambiental e econômico.

A responsabilidade social das universidades constitui o elo entre o conhecimento gerado institucionalmente e os impactos na sociedade em termos de desenvolvimento. Neste entendimento, Escrigas e Lobera (2009) consideram importante reconhecer que

tipo de conhecimento é necessário, o que está sendo gerado e para que tipo de sociedade isso é feito. O conhecimento produzido com a finalidade de promover o desenvolvimento social implica, pois, uma universidade capaz de levar os estudantes a desenvolver consciência crítica sobre o mundo no qual habitam e auxiliá-los a melhor antecipar, articular e dar vida aos processos alternativos para a construção de sociedades melhores, mais justas e mais democráticas. É, portanto, dever da universidade incorporar em sua agenda a ética do desenvolvimento e buscar o conhecimento da realidade, pois a responsabilidade social diz respeito a uma forma de gestão capaz de assistir aos grupos sociais excluídos pela pobreza, pela fome, pela falta de segurança, pelas enfermidades e pela falta de garantias de seus direitos sociais. Assim, a promoção da responsabilidade social universitária passa também pela formação ética dos estudantes, por meio da reflexão e da vivência de experiências de solidariedade e voluntariado com a comunidade (Kliksberg 2006).

Um dos objetivos da universidade é, também, a produção do conhecimento para o desenvolvimento cultural. Por isso, é chamada a contribuir mais diretamente para o desenvolvimento social no campo da ciência e da tecnologia, da formação dos futuros cidadãos e da construção de uma nova cultura, que atenda às demandas de seu tempo histórico (Georgen 2006). A universidade, ao longo de sua existência, sempre teve um papel fundamental para o desenvolvimento cultural dos povos, entre outros motivos porque, à semelhança dos espaços de educação que precederam a ela, foram espaços nos quais os estudantes se reuniam para produzir o saber. A universidade continua a ser um rico espaço de convivência de pessoas e de construção de ideias e de conhecimento, locus de produção de pesquisa, para promover a elevação do nível educacional das pessoas, democratizar o acesso à informação e contribuir na busca de soluções para os problemas sociais que mais atingem a humanidade na atualidade.

Outra dimensão da responsabilidade social universitária diz respeito ao conhecimento produzido na universidade para fins de desenvolvimento sustentável. O conhecimento, nessa dimensão, tem o objetivo de contribuir para a superação das necessidades da atual geração, sem, contudo, comprometer a capacidade de atender às necessidades das gerações futuras. O desenvolvimento sustentável diz respeito à articulação de dois aspectos fundamentais para a conservação da vida no planeta: o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental. Neste sentido, Escrigas e Lobera (2009) consideram importante que a universidade priorize desenvolver e construir conhecimentos que contribuam para a pesquisa direcionada à sustentabilidade como um elemento vital. Com isso, percebe-se que a universidade precisa antever necessidades humanas, sociais e econômicas, bem como dar prioridade ao valor social do conhecimento na construção de uma sociedade mais colaborativa e menos competitiva.

A universidade como um espaço de criação de conhecimento pode ser encarada como um agente tanto de transformação social quanto de fortalecimento do setor econômico, chegando ao extremo de ser definida por Altbach (2009, p. 32) como “máquinas do desenvolvimento econômico”. Significa dizer, que a universidade tem contribuído para este desenvolvimento, fundando parques científicos e até mesmo investindo em companhias que utilizam o conhecimento por ela produzido. Isso reforça a ideia de que a universidade tem se constituído, no percurso de sua história, como uma das principais instituições em prol do desenvolvimento social, cultural e também econômico. Atualmente, uma das maiores preocupações da OCDE (2010) diz respeito ao financiamento da educação superior, entendido como investimento, no sentido de elevar o nível de desenvolvimento dos países e também responder às mudanças tecnológicas e demográficas que estão

a redefinir os mercados de trabalho. Outra preocupação diz respeito às políticas que garantam que as capacidades do ensino superior contribuam para os objetivos econômicos e sociais. O documento do Banco Mundial (1995, p. 14) “La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia” enfatiza a importância da universidade na formação de futuros dirigentes e na preparação das capacidades técnicas de alto nível que constituem a base do crescimento econômico.

Um dos princípios da responsabilidade social universitária é a promoção do desenvolvimento, a partir do conhecimento gerado na universidade, em outros aspectos, para além do aspecto econômico: ou seja, ético, social, cultural e ambiental. Todos estes aspectos são complementares e de igual importância na esfera da educação superior. Por isso, a universidade precisa dar conta dos desafios que a ela são impostos, advindos das forças sociais, políticas e econômicas.

Por um lado, as universidades mercantis (Calderón 2000) são criticadas, em virtude da maneira como formatam sua gestão, do caráter economicista de sua política universitária e do comportamento mercantilista em atender sobremaneira à lógica do mercado. Por outro lado, há certa valorização da universidade empreendedora (Clark 2006), de natureza proativa, fundada em uma política universitária capaz de atender às demandas do seu tempo.

De acordo com Clark (2006), a universidade do contexto atual tem uma dívida social e ambiental contraída pela sociedade no passado. A universidade tem sua história marcada pelo caráter elitista de formar a classe nobre e depois uma parcela da população que formaria o quadro burocrático para atender às demandas do Estado. Esta foi por muito tempo vista como uma “torre de marfim”, justamente por não dar condições de a sociedade chegar até ela de forma efetiva. Neste sentido, o autor chama a atenção para um novo paradigma de universidade, um modelo proativo

capaz de produzir o conhecimento para atender às dimensões do desenvolvimento em suas múltiplas dimensões. Este paradigma diz respeito à universidade empreendedora, que, segundo o autor, tem consciência dos desafios que precisa atender: estruturar modelos pedagógicos inovadores que transcendem à tradicional transmissão do conhecimento, mas que habilitem os estudantes a continuarem a aprender ao longo da vida e atuarem com responsabilidade social; efetuar uma profunda reforma curricular de modo a visualizar a empregabilidade de seus egressos em uma economia globalizada e imersa em um ambiente de mudança acelerada; tornar-se universal e assegurar a formação superior à maioria da população; contribuir, de modo significativo, para o desenvolvimento regional de forma socialmente responsável; atuar como empreendedorismo internacional de prestação de serviços quanto à formação de profissionais, geração de conhecimento em prol do desenvolvimento socialmente responsável.

Couto et al. (2004) também reconhecem a universidade como uma organização capaz de contribuir para a acumulação de conhecimento socialmente útil. A abordagem centrada na aprendizagem revela-se frutífera para captar a dinâmica de acumulação de conhecimento da universidade. A acumulação passa a depender não apenas das experiências de aprendizagem associadas a cada função específica, mas também, de forma relevante, do modo como se articulam as três funções básicas: ensino, pesquisa e extensão. A contribuição do ensino para a acumulação de conhecimento processa-se pela criação de capacidades, no processo de aprender a aprender; o recentramento do ensino em torno de problemas induz a desafios importantes no desenho de metodologias, programas e na organização multi e interdisciplinar do plano curricular. Por meio da aprendizagem pela pesquisa, a universidade não apenas contribui para a

criação de novas ideias, de novo conhecimento codificado, como também para o incremento das capacidades dos investigadores. Dada a necessidade de resposta às procuras sociais de ciência e tecnologia orientadas para a resolução de problemas, a extensão exige uma proximidade da universidade com os utilizadores do conhecimento. Os serviços à comunidade podem, nesse contexto, ser entendidos como a plataforma logística de suporte às conexões com os utilizadores do conhecimento, em prol do desenvolvimento em suas múltiplas dimensões.

Frente este contexto, esta pesquisa partiu da seguinte problemática sugerida pelas questões: o que significa a natureza proativa da gestão socialmente responsável? O modelo de gestão da universidade pública brasileira pode ser classificado como um modelo proativo de gestão socialmente responsável? Há diferença entre o modelo de gestão adotado pelas universidades federais e o modelo adotado pelas universidades estaduais no cenário brasileiro? São questões que serviram de orientação para o desenvolvimento deste estudo, que despontaram em outras questões e que desencadearam em outros entendimentos em torno da gestão socialmente responsável e sua respectiva proatividade.

Os objetivos deste estudo podem ser descritos no seguinte contexto: compreender se uma universidade proativa e empreendedora é, a um só tempo, uma instituição constituída a partir de uma gestão socialmente responsável; identificar os principais fatores que contribuem para caracterizar a natureza proativa da gestão socialmente responsável de uma universidade; analisar se há correspondência direta entre a política universitária proposta nos Estatutos e as ações da universidade no campo da gestão, do ensino, da pesquisa e da extensão, no sentido de atender às demandas do campo social; comparar o grau de discordância e/ou de semelhança entre a universidade

pública federal e a universidade pública estadual, no que diz respeito à natureza proativa da gestão socialmente responsável; compreender a natureza proativa da gestão universitária socialmente responsável.

Estabelecemos como metas as seguintes proposições: fazer levantamento dos textos referentes à missão, princípios, objetivos e finalidades de cada Estatuto das instituições objeto deste estudo; classificar, de acordo com os textos referentes à missão, princípios, objetivos e finalidades, as dimensões do desenvolvimento advindo do conhecimento produzido pelas universidades neste estudo; estudar in loco a natureza da gestão universitária de dez instituições, sendo cinco federais e cinco estaduais, as quais duas (uma de cada modalidade) foram selecionadas em cinco capitais correspondentes a cada uma das regiões brasileiras; obter um quadro representativo do cenário brasileiro do ensino superior, mais precisamente, sobre a natureza proativa da gestão socialmente responsável.

A abordagem de pesquisa escolhida para a realização deste estudo foi a qualitativa, a qual se delineou pela investigação teórica e também empírica. Esta investigação teve apoio nos princípios da abordagem qualitativa, porque buscou aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas (Minayo 1994) e porque buscou envolver o estudo do uso e coleta de uma variedade de materiais empíricos (Denzin e Lincoln 2006) para, então, entender o significado da natureza proativa da gestão universitária socialmente responsável. A abordagem qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (2006), entende que a realidade é subjetiva e múltipla, que ela é construída de modo diferente por cada pessoa, grupo ou instituição.

Um dos critérios considerados para a escolha desta abordagem foi a sua relevância, em geral, para estudos de cunho social e, em particular, para a pesquisa educacional. No

caso específico desta pesquisa, o objeto de análise foram os Estatutos e os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) de universidades públicas federais e estaduais brasileiras, no que se refere à compreensão da proatividade da gestão socialmente responsável. Como uma forma de complementar o entendimento acerca da temática abordada neste estudo, foi realizada uma inserção empírica no campo do ensino superior, sustentada por uma pesquisa *in loco* nas instituições selecionadas.

Para a realização desta pesquisa foram adotadas duas técnicas de coleta de dados: análise de documentos: Estatuto e PDI (orientada pelos princípios da análise documental) e entrevista semiestruturada com cada um dos representantes (gestores) das IES selecionadas.

A análise de documentos foi utilizada com a finalidade de coletar dados dos Estatutos e dos PDIs das universidades objeto deste estudo, por intermédio do disposto na missão, objetivos, princípios e finalidades, sobre a construção do conceito e da natureza da gestão socialmente responsável. A entrevista semiestruturada foi realizada com representantes (reitor, vice-reitor ou pró-reitor de administração) de cada instituição, com a finalidade de coletar dados descritíveis, a partir da linguagem própria dos interlocutores, no que se refere à natureza proativa da gestão socialmente responsável.

A análise de documentos teve como objeto fundamental os Estatutos e os PDIs de universidades públicas brasileiras federais e estaduais. Os Estatutos foram 27 das IES federais e 24 das estaduais, somando, então, 51 documentos. Os PDIs foram 27 das IES federais e 18 das estaduais, somando 45 documentos. O objetivo desta técnica foi coletar, organizar e analisar o que tratam os documentos acerca da gestão e da política universitária das referidas IES em estudo.

O primeiro passo da utilização desta técnica foi, a partir da seleção dos documentos – os Estatutos e os PDI –, realizar uma leitura do corpus de análise, atentando-se, principalmente, para alguns elementos: a missão, os princípios orientadores e os objetivos e finalidades de cada instituição. A análise destes elementos foi fundamental para se compreender a natureza da gestão de cada instituição, principalmente quando se trata da geração e difusão do conhecimento para fins de desenvolvimento, em suas múltiplas dimensões: social, cultural, ambiental e econômica.

A entrevista foi realizada com representantes (reitores, vice-reitores e pró-reitores) de 10 universidades, assim designados: 5 representantes de IES federais e 5 representantes de IES estaduais. A finalidade da entrevista foi conhecer, a partir de certa aproximação com a instituição: a natureza da gestão de cada universidade selecionada; os fatores que contribuem para constituição da gestão socialmente responsável; a relação entre a política universitária proposta nos Estatutos e as ações no campo da gestão, do ensino, da pesquisa e da extensão; o grau de afastamento e aproximação entre a constituição da natureza da gestão de instituições federais e estaduais; a relação da instituição com o tema sustentabilidade; a organização e funcionamento do planejamento estratégico no contexto da instituição.

Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdos na perspectiva de Bardin (2009). Esta técnica refere-se a um conjunto de procedimentos de análise, com vistas a descrever o conteúdo de uma dada mensagem. Geralmente, a análise de conteúdo é utilizada quando se quer ir além dos significados, da leitura simples do real. Trata-se da análise da descrição de conteúdos de entrevistas ou de documentos, como é o caso deste estudo, com a perspectiva de compreender, inclusive, elementos subjacentes ao texto.

Quadro 1 – Relação de Universidades Federais e Estaduais no presente estudo

Universidades Federais	Universidades Estaduais
<b>Região Norte</b>	
UFAC/Universidade Federal do Acre	Não consta*
UFAM/Universidade Federal do Amazonas	Universidade do Estado do Amazonas (UEA)
UFRR/Universidade Federal de Roraima	Universidade Estadual de Roraima (UERR)
UFPA/Universidade Federal do Pará	Universidade do Estado do Pará (UEPA)
UNIFAP/Universidade Federal do Amapá	Universidade do Estado do Amapá (UEAP)
UFT/Universidade Federal do Tocantins	Universidade do Tocantins (UNITINS)
UNIR/Universidade Federal de Rondônia	Não consta
<b>Região Centro Oeste</b>	
UFMT/Universidade Federal do Mato Grosso	Universidade do Estado de Mato Grosso/UNEMAT
UFMS/Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul/UEMS
UFG/Universidade Federal de Goiás	Universidade Estadual de Goiás/UEG
UnB/Universidade de Brasília	Não consta porque não é Estado é Distrito Federal
<b>Região Sul</b>	
UFPR/Universidade Federal do Paraná	Universidade Estadual do Paraná/UNESPAR
UFSC/Universidade Federal de Santa Catarina	Universidade do Estado de Santa Catarina/UDESC

\* Quando há a informação “Não consta” é porque a instituição não está listada entre as IES do Estado.

UFRGS/Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul/UERGS
Região Sudeste	
UFMG/Universidade Federal de Minas Gerais	Universidade do Estado de Minas Gerais/UEMG
UNIFESP/Universidade Federal de São Paulo	Universidade de São Paulo/USP
UFRJ/Universidade Federal do Rio de Janeiro	Universidade do Estado do Rio de Janeiro/UERJ
UFES/Universidade Federal do Espírito Santo	Não consta
Região Nordeste	
UFMA/Universidade Federal do Maranhão	Universidade Estadual do Maranhão/UEMA
UFPI/Universidade Federal do Piauí	Universidade Estadual do Piauí/UESPI
UFC/Universidade Federal do Ceará	Universidade Estadual do Ceará/UECE
UFRN/Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte/UERN
UFPB/Universidade Federal da Paraíba	Universidade Estadual da Paraíba/UEPB
UFPE/Universidade Federal do Pernambuco	Universidade de Pernambuco/UPE
UFAL/Universidade Federal de Alagoas	Universidade Estadual de Alagoas/UNEAL
UFS/Universidade Federal de Sergipe	Não consta
UFBA/Universidade Federal da Bahia	Universidade do Estado da Bahia/UNEB

Fonte: Universidades (2015).

Foram realizadas visitas em 10 universidades públicas brasileiras, localizadas nas capitais: 5 federais e 5 estaduais. A

escolha das capitais foi via sorteio, sendo uma capital por região, conforme listadas aqui.

Região Norte: Universidade Federal do Amazonas e Universidade do Estado do Amazonas. Região Centro Oeste: Universidade Federal de Goiás e Universidade Estadual de Goiás. Região Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Região Sudeste: Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade do Estado de Minas Gerais. Região Nordeste: Universidade Federal do Ceará e Universidade Estadual do Ceará

As múltiplas dimensões do desenvolvimento (social, cultural, ambiental e econômica) estão articuladas e descritas na missão da universidade, como princípios orientadores do formato de gestão e também da política universitária. É muito importante que a instituição esteja diuturnamente articulando o que consta no Estatuto e no Plano de Desenvolvimento Institucional com o que, de fato está acontecendo em seu contexto interno em termos de ações de ensino, pesquisa e extensão, de modo a atender às suas demandas. Neste sentido, a universidade, para atender às necessidades sociais, culturais, ambientais e econômicas de seu tempo, precisar colocar-se com forte sentimento de pertença social, como uma instituição vanguardista na produção de conhecimento útil e como um mecanismo de conhecer a realidade e contribuir para a superação de seus problemas mais urgentes.

Este perfil de instituição é denominado por Clark (2006) como universidade empreendedora, capaz de dar respostas ao seu tecido social, ou seja, uma universidade inovadora, proativa e socialmente responsável. Para este autor, este paradigma de universidade está pautado em cinco dimensões: um corpo docente de elevada qualificação, com espírito empreendedor e cômico da necessidade da reforma da universidade como pré-requisito à superação dos desafios do novo paradigma; uma administração central capaz de determinar o caminho e persegui-

lo mediante uma política de metas e resultados, fundamentada em diálogo franco e na valorização de ideias e sugestões; uma cultura empreendedora permeando toda a universidade; unidades de suporte às mudanças e articulação da universidade com a sociedade, tais como institutos de pesquisa e desenvolvimento, agência de promoção da inovação e de transferência de tecnologia, incubadoras de empresas e parques científicos e tecnológicos; uma base diversificada de suporte financeiro, incluindo fontes como contrapartidas a projetos cooperativos de pesquisa e desenvolvimento em áreas avançadas e royalties de produtos e empresas desenvolvidos com a participação da universidade.

Assim, as características da universidade empreendedora estão delineadas pelo seguinte paradigma: gerir-se de uma forma ativa, menos dependente financeiramente da tutela do Estado, a exigir, de certa forma, uma reorganização das instituições, a partir de elementos de sustentabilidade institucional, reforçando um novo caráter organizacional. O que não quer dizer que devem se restringir a um modelo meramente empresarial, mas, sobretudo, assumir os desafios econômicos, sociais e ambientais, os quais lhes são impostos na lógica da responsabilidade social universitária.

Além de Clark (2006), outros autores têm utilizado o termo empreendedorismo no campo acadêmico, como exemplos podem ser citados: Etzkowitz (2003), Senhoras (2008), Kim (2011), dentre outros.

Em atendimento ao paradigma de universidade empreendedora, é de extrema importância a natureza da gestão socialmente responsável, na perspectiva proativa e inovadora. Vallaeys (2006), ao tratar da gestão socialmente responsável, reporta-se aos impactos e aos eixos deste paradigma. Para o autor (Vallaeys 2006, grifo nosso), os impactos da responsabilidade social universitária podem ser elencados em quatro: *no funcionamento organizacional*, que está diretamente

relacionado à gestão socialmente responsável; *educativos*, referindo-se à gestão socialmente responsável da formação acadêmica; *cognitivos e epistemológicos*, relacionados à gestão socialmente responsável da produção do conhecimento; *sociais*, estão condizentes com a gestão socialmente da participação no desenvolvimento humano e social. Em decorrência, os impactos definem quatro eixos da gestão socialmente responsável: *da organização*: compreende o clima laboral, gestão de recursos humanos, processos democráticos e cuidado com o meio ambiente; *da formação acadêmica*: organização curricular e metodologias didáticas; *da produção e difusão do conhecimento*: dos modelos epistemológicos promovidos no ensino, na pesquisa e na extensão; *da participação social*: participação da comunidade nos projetos da universidade. Isso implica que a organização de uma gestão universitária socialmente responsável, bem como as funções sociais de ensino, pesquisa e extensão devem ser delineadas por alguns princípios, sem os quais, a gestão socialmente responsável dificilmente se cumpriria, como: a) garantir a responsabilidade social da ciência; b) promover a formação da cidadania democrática; c) contribuir para o desenvolvimento por meio da formação do estudante como agente de desenvolvimento.

A universidade empreendedora deve ter a capacidade de perceber se há hiatos entre o conhecimento por ela produzido e os respectivos impactos na comunidade acadêmica e de seu entorno. Para Souza e Palma (2010), o conhecimento tem se tornado, de forma crescente, o bem mais valioso e disputado da atualidade, o que não poderia ser diferente no campo universitário. Com a visão do conhecimento com significativo valor econômico, a universidade pode voltar-se, exclusivamente, a olhar para a competitividade desenfreada do mundo capitalista e organizar-se de forma a tender principalmente à lógica competitiva do mercado. Mas a visão empreendedora defendida por Clark (2006), por

exemplo, a missão da universidade vai além deste expediente, passando de um modelo fechado, elitista e intelectualizado, para um modelo democrático, capaz de colocar a universidade na linha de frente no processo de desenvolvimento. A universidade empreendedora, nesta perspectiva, apresenta núcleo central comprometido, forte inserção no entorno, diversificação das fontes de receita, coração acadêmico estimulado e cultura empreendedora integrada, tendência à adaptação às demandas impostas pelo ambiente externo.

Esta pesquisa justificou-se pela necessidade de aprimorar o conhecimento em relação à natureza da gestão universitária de instituições públicas federais e estaduais brasileiras. Foi feita uma análise tanto do Estatuto quanto do PDI, em especial, os itens: missão, objetivos, princípios e finalidades, de forma a identificar o delineamento da estrutura da gestão e da política universitária nas IES objeto deste estudo.

Além da análise dos Estatutos e dos PDIs, foram realizadas visitas em dez universidades, sendo cinco federais e cinco estaduais, para, assim, levantar algumas considerações em torno do entendimento da gestão socialmente responsável e, a partir disso, elaborar um quadro comparativo entre as duas modalidades de IES públicas brasileiras (federais e estaduais) em relação à natureza proativa da gestão socialmente responsável.

Toda pesquisa científica busca atingir um nível significativo de qualidade e relevância. A qualidade aqui, especificamente, refere-se à área do ensino superior, mais precisamente, à natureza proativa da gestão socialmente responsável, uma vez que o que se pretendeu compreender foram conceitos e desafios próprios da universidade do contexto atual. A relevância, por sua vez, está relacionada com a aplicabilidade do conhecimento proveniente da investigação, não somente no contexto interno da gestão e da política universitária, mas também no contexto das recomendações externas, orientadoras da organização da universidade.