



SOCIEDADE, UNIVERSIDADES E SEUS GESTORES: UM CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO

Rozana Maria de Holanda Pinto

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. rozana@utfpr.edu.br

Christian Luiz da Silva

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. christianlsilva76@gmail.com

Hélio Gomes de Carvalho

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. helio@utfpr.edu.br

Resumo

O momento atual exige que as universidades repensem sua atuação e profissionalizem sua gestão questionando, para quem ou para quem, o ensino, a pesquisa e a extensão estão construindo e compartilhando o seu saber, uma vez que o valor social de uma universidade está pautado em sua autonomia e democracia. As universidades exercem um papel fundamental no desenvolvimento regional e na descentralização da produção do conhecimento e cabe compreender também como estas instituições efetivam seu papel de agentes do desenvolvimento. Uma questão que requer aprofundamento refere-se à capacidade das universidades em dar respostas às novas demandas e desafios, principalmente, em relação à sua capacidade de gestão. Surgem assim algumas questões: Como seus gestores estão sendo preparados para atuar de modo estratégico, incluindo as variáveis envolvidas na questão da relação entre universidade, sociedade e desenvolvimento? Quais são as habilidades necessárias aos dirigentes das universidades para administrar eficazmente? Assim, este artigo analisa a relação atual entre a sociedade e as universidades, sua contribuição para o desenvolvimento regional e local e quais as habilidades e competências que seus gestores precisam desenvolver a fim de enfrentar os desafios que lhes são propostos neste contexto.

Palavras chave

Sociedade, universidade, desenvolvimento regional, habilidades gerenciais.

1 Introdução

A importância da educação é fator inquestionável, e nesta perspectiva, as universidades voltam-se à educação e formação de profissionais e cidadãos tendo como fim último o desenvolvimento da sociedade. O momento atual exige que estas instituições repensem sua atuação e profissionalizem sua gestão, pois muitas são as transformações que vem ocorrendo, a partir do global para o nível local e uma grande mudança cultural se faz necessária.

A educação superior é estratégica para o desenvolvimento da sociedade e as universidades são espaços de construção do saber, por meio do trinômio ensino, pesquisa e extensão. “A educação sempre foi considerada um fator chave no processo de desenvolvimento dos países, cabendo às universidades um papel de destaque nessa dinâmica” (Moora-Ruiz, Gomes, Haddad, Marmolejo, 2009, p. 397).

Assim, o objetivo deste artigo é analisar a relação atual entre a sociedade e as universidades de modo geral, sua contribuição para o desenvolvimento regional e local e quais as habilidades e competências que seus gestores precisam desenvolver a fim de enfrentar os desafios que lhes são propostos.

Para tanto foi elaborada pesquisa bibliográfica incluindo alguns estudos empíricos relacionados ao tema, feitos em universidades públicas brasileiras.

A primeira seção discorre sobre a influência das transformações da sociedade contemporânea sobre as universidades, demonstrando que estas instituições devem repensar seu papel e “abrir-se” mais para os diversos segmentos sociais, especialmente aqueles considerados mais excluídos. Em seguida, fundamenta-se a questão do desenvolvimento regional como uma das funções das universidades. A terceira parte, procura analisar como esta contribuição se dá na prática, por meio das atividades de extensão e do desenvolvimento da pesquisa e da extensão. A seção final explana sobre a necessidade dos gestores das universidades repensarem o seu papel e desenvolverem novas competências e habilidades para uma gestão mais profissional, capaz de enfrentar os desafios desse novo tempo.

2 A relação entre sociedade e universidade

Na concepção de Mathis (2001) o alto potencial que as universidades possuem para lidar com a complexidade e sua possibilidade de gerar integração para processar as ligações e interdependências que existem entre as dimensões sociais, ambientais, econômicas e ecológicas do desenvolvimento, permitem torná-las promotoras do processo de desenvolvimento local e regional, numa abordagem humanista e transformadora.

Para este autor, a atemporalidade das instituições universitárias diferentemente de outras organizações políticas ou da sociedade civil e o sistema científico que está submetido a um código de comunicação que busca ‘a verdade’, tornam muito grande a confiabilidade destas instituições dentro da sociedade. Essa confiança pode se constituir como fator importante para corroborar sua liderança e legitimar uma condução contextual deliberadamente em favor do desenvolvimento de uma região.

Segundo Manolescu e Liberato

a universidade pode ser considerada como um dos fatores de transformação do espaço socioeconômico de uma região dada a sua influência através do ensino, pesquisa, extensão e serviços à comunidade, na alteração do seu processo produtivo, tanto na especialização e consolidação de determinados setores, quanto na absorção de mão-de-obra qualificada (Manolescu e Liberato, 2008, p.3).

Ramos, Afonso e Garcia reforçam esta ideia ao afirmar que

não há dúvidas de que a universidade constitui-se em uma instituição voltada à formação das novas gerações devendo estar comprometida com os valores fundamentais da contemporaneidade, como a ética, a transparência e justiça social, cumprindo com os deveres para com a sociedade que a financia (Ramos et al., 2010, p.02).

Esta nova concepção das instituições de ensino frente a uma realidade vivenciada por constantes e rápidas mudanças, não pode, no entanto, ficar apenas no nível das ideias, mas são necessárias medidas práticas, como a elaboração de Planos de Desenvolvimento Institucional, Planos de Gestão e outros documentos estratégicos, que considerem este novo cenário em sua filosofia e em suas propostas de ação. Como explica Fiori

a universidade não só almeja a excelência do ensino e a pesquisa de ponta, a interdisciplinaridade, a defesa do interesse público e do cidadão, como também a necessária adequação às novas realidades do século XXI. Na prática, é necessário ampliar a oferta de cursos de qualidade, celebrando-se uma aliança entre corpo docente e realidade de mercado (Fiori, 2001, p.14).

Nesta mesma linha de pensamento, para Campos (2012), as universidades são produtos da história humana com confluências e conflitos entre os mais variados estratos sociais e demarcada por conjunturas, isto é, pela própria temporalidade. Neste sentido, a universidade deve ser compreendida como uma produção social e histórica e sua função social não se

configura numa definição natural, mas numa construção permanente, reproduzindo a própria sociedade na qual se insere, exercendo influência sobre ela e por ela sendo influenciada.

Em uma visão de viés marxista, porém em acordo ao exposto anteriormente, Araújo (2012) conceitua a universidade como

um espelho da sociedade e reflete suas contradições; assim, os agentes que a constroem (servidores, professores e estudantes) reproduzem os mesmos vícios, preconceitos e estereótipos do “meio externo”, trazendo consigo o senso comum (ora popular, ora acadêmico) e reproduzindo também a lógica de produção capitalista (Araújo, 2012, p. 39).

Compreende-se, conforme o autor, que é preciso questionar quando, para quê ou para quem, o ensino, a pesquisa e a extensão estão construindo e compartilhando o seu saber, uma vez que o valor social de uma universidade está pautado numa postura autônoma e democrática, em relação à pluralidade, diversidade e interdisciplinaridade e na qual seus benefícios não sejam voltados apenas a grupos privilegiados, como empresas, políticos ou outros grupos de poder, mas acessíveis à totalidade da sociedade.

Corroborando esta visão, em estudo de caso realizado junto à Universidade Federal de Pelotas, Ramos et al. (2010, p.09) obtiveram depoimentos nos quais o entendimento da qualidade no contexto da universidade pública inserida no Terceiro Mundo, “estaria no compromisso da universidade com questões sociais e a responsabilidade em buscar respostas a questões emergentes da sociedade”.

Esta mesma pesquisa aponta a visão do grupo pesquisado, de que a qualidade de uma universidade tem sentido quando se desenvolve uma prática social que afete e modifique as pessoas. Este grupo considera a universidade pesquisada como impregnada de valores e

esta qualidade na gestão das relações universidade/sociedade deve constituir uma filosofia institucional, um espírito norteador, um ethos ético-cultural, que perpassa em todas as ações, precisa ainda possuir relevantes propósitos socioculturais e econômicos para o desenvolvimento e crescimento do Brasil e cumprir com suas funções consideradas básicas de ensino e formação integral dos indivíduos e da sociedade, de modo eficaz (Ramos et al, 2010, p.09).

Trata-se assim, de uma concepção abrangente e sistêmica para a universidade, seu papel e seu impacto na sociedade, como na visão de Kerr (1982):

ao invés de uma universidade tradicional e anacrônica, tal como um povoado medieval com seus padres, ou uma universidade moderna, dentro de uma cidade com uma indústria só e com sua oligarquia intelectual dominante, há que se pensar numa “multiversidade”, uma metrópole infinita de variedades, representando a totalidade da civilização em seu processo de evolução (Kerr, 1982, p.44 apud Fiori, 2009, p.18).

No entanto, ainda é bastante comum a associação do papel social das universidades unicamente com as atividades de extensão.

Tem-se observado, entretanto, que a efetivação do compromisso social da universidade e a reflexão sobre a dimensão social do ensino e da pesquisa têm sido papel da extensão universitária. Além disso, a extensão universitária é uma das funções da universidade, a qual tem a finalidade de fazer a ligação das

atividades de ensino e pesquisa com as solicitações da sociedade, buscando com isso, dados para efetivar o seu compromisso social (Ramos et al. 2010, p.02).

Esta concepção é corroborada por meio da análise apresentada pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) que aponta em sua política de extensão:

o fato de a extensão ser mediadora da relação universidade/sociedade não significa tê-la como responsável única pela manutenção dessa relação. Esse fato apenas destaca a extensão como aferidora da existência e qualidade dessa parceria, materializada também nas práticas do ensino e da pesquisa. Ocorre que, ao se avaliar a inserção da universidade no meio social, econômico e político, o foco é colocado na extensão por, tradicionalmente, ser esta compreendida como atividade prática. É oportuno ressaltar que esta maneira de ver a extensão dicotomiza a relação teoria/prática, não a concebendo como um momento do processo de construção do conhecimento. Isto permite enquadrá-la como prestação de serviços, tornando-se, assim, uma prática assistencialista, através da qual a universidade busca o seu reconhecimento social (UNIMEP, 2010).

Também para Araújo (2012) a extensão não deve ter um caráter assistencialista, mas sim emancipatório e popular.

Não obstante as considerações apresentadas, constata-se que a extensão, até o momento, é o meio mais efetivo para que as Universidades cumpram seu papel de agentes de desenvolvimento, possibilitando uma forte atuação voltada para o avanço regional, como será tratado a seguir.

2.1 A contribuição das universidades no desenvolvimento regional

As universidades exercem um papel fundamental no desenvolvimento regional e na descentralização da produção do conhecimento e diante das reflexões apresentadas anteriormente, acerca da relação entre sociedade e universidade, cabe compreender também como estas instituições efetivam seu papel de agentes do desenvolvimento.

Como destaca Priori (2007), o Brasil é um país com grandes diferenças regionais, e diante dessa realidade, é função da universidade pensar a questão do desenvolvimento regional. Porque pensar esse tema significa pensar o papel que a Universidade brasileira exerce em relação à sociedade. Neste sentido surgem pontos mais específicos, voltados à prática e à relação das universidades com a questão do desenvolvimento regional e local e suas particularidades, pois é a partir do seu ambiente de atuação e do fazer cotidiano que se conforma o âmbito de relações, influências e impactos que materializam a função social das universidades. Sobre o papel social das universidades e seu impacto junto às regiões, tem-se a seguinte análise:

as universidades atingirão seu fim pela confirmação como centros produtores de conhecimento e inovações, o que será revertido em credibilidade perante a

população, além de ajudar o desenvolvimento de empresas locais cujos relacionamentos estejam estabelecidos. Consequentemente, o aumento da produção acadêmica e a melhoria dos produtos locais, e a melhor formação acadêmica dos profissionais, refletir-se-ão na identificação da sociedade com a região que começa a se desenvolver. A riqueza compartilhada trará desenvolvimento social, mais e maiores oportunidades e maior justiça em um país marcado pelas desigualdades (Santos e Suga, 2001, p.113).

Para Carvalho (2001, p.219), a universidade não pode esquecer seus objetivos fundamentais voltados à educação, o ensino e a pesquisa, mas também “não pode deixar de participar ou contribuir com o desenvolvimento regional” respondendo aos desafios com criatividade e estabelecendo parcerias.

O desenvolvimento regional tende a sofrer variações em suas demandas e alcance, conforme se define uma região e como são percebidos seus limites tanto interna quanto externamente. Para Lima e Oliveira (2003, p.31) “pensar em desenvolvimento regional é, antes de qualquer coisa, pensar na participação da sociedade local no planejamento contínuo da ocupação do espaço e na distribuição dos frutos do processo de crescimento”.

As universidades precisam compreender o contexto no qual estão inseridas, as características e o conceito de desenvolvimento frente aos objetivos locais e estar articuladas com os demais agentes de desenvolvimento, sempre entendendo a comunidade local como protagonista deste desenvolvimento. Neste entendimento, destaca-se o pensamento de Veiga (2003) ao apontar que o êxito do desenvolvimento local constitui-se de inúmeros fatores. São aspectos econômicos, políticos, culturais e históricos, que influenciam na construção da economia local. Portanto, a formação de *clusters* ou arranjos produtivos locais, aliados a fatores específicos de desenvolvimento, são possíveis a partir da sinergia entre os diversos mecanismos e agentes de desenvolvimento no âmbito local ou regional, inclusive entre os meios urbano e rural.

Priori (2007, p.20) reafirma a ideia de que as universidades precisam “privilegiar políticas e ações, pesquisas e atividades de extensão, que as aproximem de segmentos da sociedade brasileira e de seus movimentos identificados pela exclusão social e distanciados desse espaço público de produção de conhecimento e da cultura”. Desta forma, é preciso ampliar a relação das universidades com o mundo do trabalho, com as organizações sociais e com os movimentos populares e sociais sem deixar de lado o acesso adequado e permanente dos trabalhadores à produção científica acumulada no âmbito acadêmico.

2.2 Produção de conhecimento e inovação para o desenvolvimento regional e local

As universidades possuem dois fortes meios já consagrados de interação social: as atividades de extensão e as parcerias de cooperação universidade/empresa. Ambas fazem parte da maioria dos projetos político-pedagógicos e dos planos de desenvolvimento institucional destas instituições.

Considerando o estudo de Fiori (2001, p.15) destaque-se que “as experiências bem sucedidas de desenvolvimento regional têm por base um forte conteúdo tecnológico capaz de gerar inovação e, com ela, mais produção, produtividade e competitividade”. Trata-se, portanto, da contribuição das universidades, por meio da produção do conhecimento, pesquisas em inovação e as relações com as empresas e outros agentes locais. Rolim e Serra (2009, p.29) reafirmam esta ideia, pois para estes autores, as inovações tem papel importante no desenvolvimento econômico. Numa ideia moderna de desenvolvimento regional, as regiões com maior potencial de desenvolvimento são aquelas que estabelecem um projeto político que congrega “os seus diferentes atores”. “Faz parte desse projeto político, na sua vertente econômica, a utilização intensiva e coordenada do conjunto de conhecimentos existentes na região para aumentar a sua competitividade”.

Para Carvalho (2001), o desenvolvimento da cooperação entre universidade e empresa é motivado pela realização da função social da universidade. Para este autor, o principal motivo para os grupos de pesquisa se organizarem na geração e transferência de tecnologia está na possibilidade de contribuir com a sociedade.

Sobre a questão da inovação, destaca-se:

a necessidade de coordenação entre os esforços das empresas que buscam vantagens a partir das inovações tecnológicas e a produção de conhecimento a partir das universidades. Sem essa coordenação, há um visível desperdício de recursos tecnológicos, uma vez que nem todo potencial de inovação tecnológica das empresas estará sendo realizado. Para que este potencial se realize, é necessário que os mecanismos de interação Universidade/Empresa objetivem aumentar o grau de apropriabilidade das inovações, identificar as oportunidades presentes no mercado e, principalmente, trazer as empresas para as fronteiras tecnológicas, tornando-as possíveis receptoras de tecnologias de ponta, ou até mesmo produtoras (Vieira e Kunz 2001, p.68).

Desta forma, compreende-se as universidades como agentes participativos de Sistemas Regionais de Inovação, nos quais as relações sistêmicas e comunicação interativa entre os atores da inovação é um fato normal. “Essas organizações devem demonstrar vínculos sistêmicos através de programas em comum, participação conjunta em pesquisa, fluxos de informações e pelo estabelecimento de linhas de ação política pelas organizações de governança. Os Sistemas Regionais de Inovação combinam aprendizado com capacidade de inovação” (Cooke e Morgan, 1998 apud Rolim e Serra, 2009, p.1).

Estes Sistemas Regionais de Inovação são integrados pelos subsistemas financeiro, de aprendizado e cultura e de inovação. O primeiro viabiliza a inovação, principalmente em regiões de menor arrecadação. O segundo é fundamental considerando-se que o “aprendizado é o ponto de partida para a inovação”. O subsistema cultural de inovação diz respeito ao “grau de envolvimento local com as atividades que se desenrolam na região, o ambiente e as atitudes votadas para essas atividades, decorrentes da existência de uma cultura técnica inerente aos habitantes da região, advinda da transmissão de conhecimentos e saberes, passados de pai para filho” (Maillat, 1994 apud Rolim e Serra, 2009, p.2).

Considerando a contribuição de Rolim e Serra (2009) ao estudarem as duas maiores universidades brasileiras da região Norte do Estado do Paraná, a Universidade Estadual de

Londrina (UEL) e a Universidade Estadual de Maringá (UEM), estes afirmam que toda região deseja se desenvolver econômica, social e culturalmente para a melhor qualidade de vida e sua população. Por outro lado, as universidades, de modo geral, estão centradas em si mesmas, voltadas exclusivamente apenas aos seus objetivos acadêmicos. Mesmo com objetivos diferentes, as universidades podem contribuir com as regiões por meio da qualidade dos profissionais que ela forma, das pesquisas desenvolvidas e transferindo seus resultados para a sociedade. Além disso, elas podem oferecer à comunidade que as cerca uma ampla gama de atividades culturais integradas ao cotidiano local.

O conceito de Responsabilidade Social surgiu na agenda pública educacional brasileira, apontado como uma das dimensões a ser avaliada nas Instituições de Ensino Superior Brasileiras, pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A dimensão proposta considera a responsabilidade social da instituição, especialmente no que se refere à sua “contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural” (BRASIL, 2006).

Desta forma, os avaliadores analisam as instituições a serem avaliadas em relação a:

- a) Transferência de conhecimento e importância social das ações universitárias e impacto das atividades científicas, técnicas e culturais, para o desenvolvimento regional e nacional.
- b) Natureza das relações com o setor público, com o setor produtivo e com o mercado de trabalho e com instituições sociais, culturais e educativas de todos os níveis.
- c) Ações voltadas ao desenvolvimento da democracia, promoção da cidadania, de atenção a setores sociais excluídos, políticas de ação afirmativa etc. (BRASIL, 2006).

Neste sentido Rolim e Serra (2009), destacam em seu estudo, algumas formas de contribuição das universidades pesquisadas ao desenvolvimento cultural da região, que servem como exemplo geral: apoio a atividades culturais, artísticas e esportivas, programas de educação artística desenvolvidos com a comunidade (música, dança e artes visuais). Áreas e equipamentos esportivos, participação em jogos universitários, escolinhas de esportes para crianças. Criação e manutenção de museus, promoção de exposições com artistas, manutenção de cinemas, festivais de teatro, de música e de artes em geral. Atividades artísticas e culturais integradoras, com participação de pessoas da comunidade e da própria universidade, cursos de extensão. Sobre sustentabilidade ambiental: projetos de reciclagem, coleta de lixo hospitalar, resíduos químicos, coleta seletiva, educação ambiental, projetos em comunidades, pesquisa e monitoramento de bacias hidrográficas.

Também apresentam algumas outras formas de contribuição ao desenvolvimento social observadas na pesquisa: uso de estruturas físicas pela comunidade, uso de bibliotecas, salas de conferências, áreas de lazer. Prestação de serviços sociais e de saúde por meio de hospitais universitários, escritórios de assessoria jurídica, programas de voluntariado, escolas de primeiro e segundo grau e fazendas escola.

Todas estas formas de atuação das universidades e muitas outras, devem surgir a partir do envolvimento da população da comunidade ou região onde a instituição atua, na formulação das políticas de extensão universitária. Desta forma,

As políticas de inclusão devem abarcar alocação de recursos para sustentação, acesso e permanência de estudantes. O desenvolvimento econômico e social deve ser concretizado através de ações e programas que efetivem e integrem as diretrizes curriculares dos cursos superiores com os setores sociais e produtivos, incluindo o mercado profissional (Ramos et. al. (2010, p. 07).

A conclusão apresentada por Priori sintetiza bem esta questão:

a universidade precisa derrubar os seus muros e abrir-se para a sociedade. Não para qualquer sociedade: para aquela que produz riqueza, que gera e distribui rendas; para aquela que se preocupa com o bem estar social; para aquela que busca a inclusão social ao invés da exclusão; para aquela que pensa a sua cidade e a sua região como um espaço importante de convivência e desenvolvimento, enfim: para a sociedade cidadã (Priori, 2007).

3 As habilidades dos gestores das universidades frente ao um novo contexto – O caso brasileiro

Uma questão que requer aprofundamento refere-se à capacidade das universidades em dar respostas às demandas e desafios. Neste sentido, não se trata apenas de recursos financeiros ou infraestrutura, ou ainda à quantidade de professores ou técnicos-administrativos, mas, principalmente, à sua capacidade de gestão.

Surgem assim algumas questões: Como estes gestores estão sendo preparados para atuar de modo estratégico frente a todas as transformações apontadas, incluindo as variáveis envolvidas na questão da relação entre universidade, sociedade e desenvolvimento? Quais são as habilidades necessárias aos dirigentes das universidades para administrar eficazmente?

O Censo da Educação Superior publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) no ano de 2011 apontou a existência de 2.365 Instituições de Ensino Superior no Brasil. Destas, 103 são Federais, distribuídas por todas as regiões do país, após um período de forte ampliação iniciado com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que promoveu a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior (INEP, 2011).

A partir de 2003 teve início a interiorização dos campus universitários “com isso, o número de municípios atendidos pelas universidades federais passou de 114 em 2003 para 237 até o final de 2011. Desde o início da expansão foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos campi que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação” (REUNI, 2013).

As Instituições de Ensino Superior brasileiras têm sido alvo permanente de críticas relacionadas a seus reais objetivos, à rigidez na estrutura burocrática, ineficiência no uso dos recursos, baixa qualidade do ensino ministrado e pouca pertinência social dos serviços educacionais prestados (Meyer Jr, 2003).

Sabe-se que grande parte da responsabilidade pelo desempenho destas instituições cabe aos seus administradores, todavia, estes dirigentes são pertencentes, em sua grande maioria, ao quadro de docentes que desenvolvem ali sua carreira profissional, especialmente no caso das instituições públicas de ensino superior, mas acabam por ser conduzidos funções gerenciais, exercendo-as de forma amadora (Meyer Jr, 2003).

A situação que se apresenta é de servidores que assumem funções de chefia em todos os níveis, via de regra, concedidas por mérito no desempenho técnico em atividades anteriores, ou em outros casos, por eleições ou indicações com motivação política, sem que recebam a preparação necessária para que desenvolvam suas habilidades como gestores de pessoas, de recursos, de processos de trabalho e de equipes.

Como abordado anteriormente, mudanças profundas caracterizam a sociedade nesta virada de século, impactando organizações, introduzindo novos paradigmas, valores e formas de ver o mundo. A maior parte dessas mudanças está ocorrendo externamente às próprias universidades, que estão à margem das grandes discussões e das transformações

experimentadas pela sociedade nesta virada de século. Ao contrário, há um quadro de inércia institucional em relação às necessidades de uma nova sociedade pós-moderna, globalizada, informatizada que precisa ser alterado (Meyer Jr, 2003).

Em relação aos gestores das universidades, Teixeira e Salomão (2012) afirmam que a visão global ou sistêmica é necessária para que o gestor se torne um personagem ativo no seu meio, atento as necessidades da população a que serve e preocupado em situar essas necessidades em face dos objetivos e orientações que derivam das políticas estabelecidas.

O gestor é um agente fundamental na articulação da equipe e dos recursos disponíveis, configurando-se, assim, um novo quadro de exigências a que se precisa atender. Nesse modelo, o administrador representa a figura principal, cuja atuação pode determinar a qualidade do serviço prestado. Dimensões nem sempre lembradas, desde características de personalidade até especificidades do ambiente externo, passando pela capacitação da equipe de trabalho, tornam-se prioritárias para o desempenho adequado do gestor (Teixeira e Salomão, 2012, p.108).

Meyer Jr. (2003), caracteriza a administração profissional como maior eficiência no uso dos recursos, maior eficácia no cumprimento de objetivos, trabalho integrado, compromisso com qualidade e relevância dos serviços educacionais, tudo isto respaldado em teorias e práticas bem sucedidas já disponíveis.

Desta forma, as habilidades importantes ao gestor são a liderança, o espírito empreendedor e a visão de futuro, de maneira a conduzir um grupo de pessoas ao cumprimento dos objetivos organizacionais, identificar e analisar problemas, examinar alternativas de solução, tomar decisões, gerenciar conflitos, comprometer pessoas, integrar ações, alocar recursos, supervisionar atividades e avaliar resultados. Para o autor, tudo isso se constitui na essência das atividades do administrador nas organizações.

Profissionalizar a administração universitária, tornando-a mais atenta e sensível aos desafios impostos pelo cenário atual requer o desenvolvimento de determinadas habilidades por parte dos gestores. Dentre elas destacam-se: visão de futuro, disposição para mudança, domínio e uso da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, *empowerment* (delegar competência e capacidade de decisão e ação), empreendedorismo, gerenciar informações e participação (buscar pessoas certas para participarem das decisões e implementação das ações, gerando comprometimento) (Meyer Jr. 2003).

Quanto se trata da administração de universidades públicas, o componente político se torna um ponto crítico e de grande relevância para os envolvidos.

A gestão universitária implica a negociação permanente de diversos interesses, oriundos de unidades diversas, de grupos diferenciados. Tais interesses circulam numa teia complexa de relacionamentos, acarretando a formação de grupos de interesses específicos e articulados. A rede de relacionamentos – rede política – pode ser entendida como frouxamente articulada, posto que as relações de poder

são relativamente instáveis. Tal instabilidade se deve, em parte, ao grau de autonomia dos docentes em particular, que dependem muito pouco da reitoria para realizarem suas atividades (Ésther, 2010, p.13).

A pesquisa de Ésther (2010) acerca da visão dos gestores de universidades federais do Estado de Minas Gerais delineou um rol de competências, a partir dos entrevistados, baseada nas Competências do Dirigente Público Brasileiro propostas por Amaral (2006) conforme está apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Relação de competências necessárias aos gestores universitários

Classes	Competências
Fundamentais /genéricas	Liderança política (representação) Flexibilidade Diálogo (comunicação) Trabalhar em equipe
Organizacionais	Conhecimento da instituição Habilidade política (negociação) Liderança acadêmica Competência acadêmica Captação de oportunidades
Gerenciais	Liderança gerencial Visão de futuro Discernimento entre prioridades e rotinas Firmeza de propósitos Lidar com conflitos Saber decidir
Pessoais e interpessoais	Cooperação Habilidade política (articulação) Tolerância Ética Ousadia

Fonte: Adaptado de Ésther (2010, p.14).

Observa-se que as competências apresentadas por Ésther (2010) e as habilidades propostas por Meyer Jr. (2003) se complementam e apontam caminhos para que as instituições promovam ações de desenvolvimento de seus gestores, buscando prepará-los para uma gestão de qualidade. Desta forma, o alinhamento de sua experiência prática e seu potencial de compreensão e abertura aos novos conceitos gerarão novas possibilidades de atuação no enfrentamento dos desafios propostos, para que se estabeleça o efetivo cumprimento do papel social esperado das universidades e sua consequente contribuição para o desenvolvimento regional.

4 Conclusões

A sociedade do conhecimento, gerada num mundo globalizado, vem impondo transformações e exigindo cada vez mais das pessoas e das instituições. As universidades por sua vez, possuem um papel importante nesta nova realidade, como promotoras do saber.

Esta aptidão não pode permanecer fechada entre os muros das universidades. É preciso que cada vez mais a sociedade, em todos os seus segmentos, se aproprie destes saberes, para se desenvolver.

Este estudo demonstrou que numa perspectiva inovadora, os gestores das universidades precisam desenvolver novas habilidades, para que a gestão seja mais profissionalizada, trazendo as respostas que o meio social exige cada vez mais.

Para Silva (2009) ninguém está preparado para ser gerente, mas é possível aprender. Segundo este autor, as mudanças organizacionais estão levando a uma reavaliação da forma de atuação gerencial, pois o bom desempenho está cada vez mais relacionado à instabilidade, à multifuncionalidade e ao caráter contingencial das mudanças.

Ser gestor em uma instituição de ensino superior, mesmo em funções de nível hierárquico menos elevado, implica numa série de compromissos e responsabilidades não só para com a instituição e seus integrantes (professores, técnico-administrativos e estudantes), mas também para com a sociedade. Desta forma, as universidades não podem mais prescindir de um corpo de gestores qualificados para uma administração mais profissional, que garanta não só a sustentabilidade institucional, mas o desenvolvimento social.

Para tanto, já existem estudos que apontam o rol de competências a serem desenvolvidas por estes dirigentes e um dos caminhos propostos é a promoção de programas de desenvolvimento de gestores. O desenvolvimento das habilidades necessárias aos gestores requer programas contínuos de capacitação, no entanto, nem o setor público nem as universidades possuem iniciativas neste sentido. Esta é uma questão posta pela literatura e que merece ser aprofundada, no sentido de se pensar as possibilidades de desenvolvimento de gestores, sendo um importante campo de atuação para os órgãos de gestão de pessoas dessas instituições.

Referências

- Amaral, H. K. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563. Disponível em <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>
- Araújo, A. G. (2012). *Ensaio sobre a universidade e sua função social. Filosofando: Revista de filosofia da UESB*. 1(1), 38-47. Disponível em periodicos.uesb.br/index.php/filosofando/article/download/1909/1677
- Campos, N. (19.dez.2012). Qual o papel social da universidade no século 21? *Gazeta do Povo*. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/opiniao/conteudo.phtml?id=1329233&tit=Qual-o-papel-social-da-universidade-no-seculo-21>
- Carvalho, H. G. (2001) Atividades, modelos e desafios na cooperação universidade/empresa. Em Instituto Euvaldo Lodi; Comissão de Interação Universidade/Indústria (Ed.), Monografias premiadas n.2. Concurso de Monografias sobre a Relação Universidade/Empresa: tema: ações e mecanismos de interação universidade/empresa visando a inovação tecnológica e ao desenvolvimento (263 p.).Curitiba, Brasil: Instituto Euvaldo Lodi.
- Ésther, A. B. (2010). Competências de reitores: a visão dos gestores de universidades federais localizadas em Minas Gerais. Em X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária em América del Sur. Mar del Plata, Uruguai.Disponível em http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/229.pdf
- Fiori, J. A. (2001). Gestão do conhecimento empreendedor. Em Instituto Euvaldo Lodi; Comissão de Interação Universidade/Indústria (Ed.), Monografias premiadas n.2. Concurso de Monografias sobre a Relação Universidade/Empresa: tema: ações e mecanismos de interação universidade/empresa visando a inovação tecnológica e ao desenvolvimento (263 p.).Curitiba, Brasil: Instituto Euvaldo Lodi.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2011). Censo da educação superior: 2011 – Resumo técnico. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>
- Manolescu, F.M.K., Liberato, E. M. (2008). O impacto da Universidade do Vale do Paraíba na Comunidade Local. Em XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba.Paraiíba, Brasil.Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosCEGLU/00001485_01_O.pdf
- Mathis, A. (2001). Instrumentos para o desenvolvimento sustentável regional. *Revista do Centro de Estudos Administrativos e Contábeis*, 2 (2), 19-30.Disponível em <http://www.ufpa.br/amazonia21/publicacoes/armin/Instrumentos.pdf>
- Meyer Jr. V. (2003). Novo contexto e as habilidades do administrador universitário (173-192).Em V. Meyer Jr, V., J. P. Murphy, (Ed.). Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. ampl. Florianópolis: Insular, 215 p.

- Ministério da Educação - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2004). Avaliação de Instituições de educação superior: diretrizes e instrumentos. Disponível em
<http://download.inep.gov.br/download/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf
- Ministério da Educação. (2010). Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Disponível em
http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=81
- Ministério do Planejamento e Desenvolvimento - Lei nº 9.394 (2006). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm
- Moorá-Ruiz, J. G., Gomes, J. F., Haddad, P., Marmolejo, F. (2009). A Região Norte do Paraná: análise e recomendações da OCDE. Em: C. F. C. Rolim e M. A. Serra. (Ed.), Universidade e desenvolvimento regional: o apoio das instituições de ensino superior ao desenvolvimento regional (397-457) Curitiba, Brasil: Juruá.
- Priori, A. (2007). Universidade e desenvolvimento regional. *Revista Espaço Acadêmico*, 77. Disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/arquivo/priori.htm>
- Ramos, M. G.; Afonso, M. R.; Garcia, T. E. M. (2010) A configuração das relações universidade e sociedade: a Universidade Federal de Pelotas. Em X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária em América del Sur, Mar del Plata, Uruguai. Disponível em http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/229.pdf
- Rolim, C. e Serra, M. A. (2009) O impacto econômico de longo prazo das universidades estaduais paranaenses: o estudo de caso da Região Norte do Paraná. Em: C. F. C. Rolim e M. A. Serra. (Ed.), Universidade e desenvolvimento regional: o apoio das instituições de ensino superior ao desenvolvimento regional (469 p.) Curitiba, Brasil: Juruá.
- Santos, A. C. e Suga, M. (2001) A melhoria do relacionamento universidade/empresa como instrumento de desenvolvimento regional. Em Instituto Euvaldo Lodi; Comissão de Interação Universidade/Indústria (Ed.), Monografias premiadas n.2. Concurso de Monografias sobre a Relação Universidade/Empresa: tema: ações e mecanismos de interação universidade/empresa visando a inovação tecnológica e ao desenvolvimento (263 p.). Curitiba, Brasil: Instituto Euvaldo Lodi.
- Silva, A. B. (2009) *Como os gerentes aprendem?* São Paulo, São Paulo: Saraiva.
- Teixeira, H. J., e Salomão, S. M. (2013). Um modelo para compreender as possibilidades de desenvolvimento dos gestores públicos. Em: H. J. Teixeira, e S. M. Salomão. (Ed.), Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública. São Paulo, Brasil: FIA/USP.
- Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP (2000). A Extensão como Mediadora da Relação Universidade e Sociedade. Disponível em
<http://www.unimep.br/viceacad/assessorias/extensao/politicaext/index.html>
- Veiga, J. E. da. (2003). *Cidades Imaginárias: o Brasil é menos urbano do que se calcula*. 2.ed. Campinas, São Paulo: Editores Associados.

Vieira, F. M., e Kunz, I. (2001).Ensinando e aprendendo a inovar: mecanismos de interação universidade/empresa visando à inovação tecnológica e ao desenvolvimento regional. Em Instituto Euvaldo Lodi; Comissão de Interação Universidade/Indústria (Ed.), Monografias premiadas n.2. Concurso de Monografias sobre a Relação Universidade/Empresa: tema: ações e mecanismos de interação universidade/empresa visando a inovação tecnológica e ao desenvolvimento (263 p.).Curitiba, Brasil: Instituto Euvaldo Lodi.