

## RESENHA

### Gestão da universidade: experiências de “pés no chão”...

*Sílvia Paulo Botomé*

*Olga Mitsue Kubo*

Universidade Federal de Santa Catarina

Almeida, Márcio. (2001). *A universidade possível – experiências de gestão universitária*. São Paulo: Cultura Editora Associados; Editora da Universidade Estadual de Londrina. 344 p.

“Você irá surpreender-se...”!

Com essas palavras, a editora Mirian Paglia Costa apresenta o livro “A Universidade possível”, organizado por Márcio Almeida e publicado pelas editoras da Universidade Estadual de Londrina e Cultura Editores Associados (de São Paulo). Sem dúvida, aumentam as evidências da necessidade de estudar a gestão universitária e as exigências para isso são progressivamente prementes e urgentes. Ainda mais considerando que esse tipo de trabalho tem sido constituído por muito improviso e amadorismo. Está ficando, e progressivamente crescente, necessário surpreender-se positivamente com os processos de gestão universitária no país. Ela está com uma tendência forte a ser uma gestão de negócios e pouco de universidade de acordo com a natureza e o papel social desse tipo de instituição social, algo diferente de uma organização apenas ou preponderantemente comercial. O livro, organizado por Márcio Almeida e lançado no final de 2001, vale a pena ser lido. Mesmo porque a editora pode ter razão ou, nas palavras do organizador dos textos sobre experiências de gestão universitária: “ele é um processo de geração de encontros em busca de novos caminhos”. E o texto traz isso mesmo: várias experiências e contribuições, simples e de “pés no chão”, sobre processos de gestão universitária, sem cair no simplismo das tentações das experiências localizadas e circunscritas. Você poderá surpreender-se com a leitura desse livro!

A qualificação “possível” acompanhando o substantivo universidade não é uma concessão aos limites do aceitável e conhecido. Pelo contrário, é uma exigência de tentar os limites das possibilidades da gestão universitária com o conhecimento existente e os ideais construídos. Afinal, a Universidade também é uma organização de trabalho e os processos que ocorrem nela são constituídos por ações humanas que precisam de articulação, coordenação e, principalmente, direção. E esses três tipos de comportamentos (orientar, coordenar e articular) constituem o núcleo do trabalho de gestão institucional. Sem delirar nas expectativas inalcançáveis, mas também sem perder-se na

inércia das atividades de rotina a que todos se acostumam, tanto em um plano vivencial como em planos conceituais, a ponto de tornar uma espécie de “peruagem acadêmica” o grande critério para o trabalho de gestão: eventos, promoções, marketing, atividades pomposas, inércia, costume e rotina transformando-se em critérios a ponto de condenar o “novo” ou o “diferente” a satanizações de diferentes tipos e graus. A Psicologia das Organizações, a Psicologia do Trabalho, a Administração, a Educação e a Ciência têm muito a ganhar com as contribuições dos textos organizados no livro “A universidade possível – experiências de gestão universitária”.

Administrar uma universidade no início dos anos 2000 é uma tarefa e tanto. Em primeiro lugar porque nas décadas precedentes a esse começo de século, a universidade no Brasil – e no mundo – tem sofrido transformações, ampliações, adulterações e mistificações várias e muito intensamente. Os anos de crise das últimas três décadas do século XX não parecem estar resolvidos nas primeiras décadas do século seguinte e os administradores precisam ir mais longe do que ocupar cargos, gerenciar rotinas ou maximizar a ocorrência ou o ritmo das atividades. Para a gestão desse tipo de instituição resolver-se, é necessário deixar claro que, mais do que administrar a realização de ensino, pesquisa e extensão – atividades da instituição –, os gestores da universidade precisam dirigir, coordenar e articular a realização, por muitos agentes institucionais, os processos de produção de conhecimento e de tecnologia importantes para o desenvolvimento da sociedade e os processos de acesso amplo e profundo, mesmo que indireto, da população do país, a esse conhecimento e a essa tecnologia que as universidades produzem ou dominam. Ou deveriam fazê-lo como componentes de sua identidade e responsabilidade social.

Os processos de gestão universitária – e os gestores que os realizam – precisam ter como orientação básica de seu trabalho de direção, coordenação e articulação desse tipo de instituição as bases definidoras do papel

da universidade e não suas atividades e práticas de uma rotina inercial. E não se trata, também, de qualquer papel, formulado de qualquer forma ou à deriva, conforme as preferências ou os caprichos de cada um que, com seu experiencialismo, possa ditar regras de conduta para os demais. Trata-se de um acordo coletivo que ainda precisa ser esclarecido, firmado e respeitado. Não há, ainda, neste Brasil, uma política integrada de desenvolvimento de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, por mais que seja dito e alardeado que as universidades são as instituições que deveriam realizar isso e que constituem bases de sustentação (o conhecimento e a tecnologia) de um sistema social para realizar o trabalho de construção desse desenvolvimento com critérios exigentes como estratégia (Matus, 1996 e 1997) e como condição de sustentabilidade (Bérgamo, 2001).

As experiências e os exames feitos por gestores de diferentes segmentos de uma universidade pública, organizadas por Márcio Almeida nesse livro, constituem um alerta para as possibilidades de uma universidade realizadora de seu papel social, de uma maneira singular. O texto mostra o relato de experiências e concepções elaboradas sobre essa instituição na realização de trabalhos de gestão da universidade. Com isso, os autores as tornam públicas e acessíveis para exame, debate, avaliação e – quem sabe?! – para aproveitamento por outros gestores de alguma universidade, enquanto não existir um sistema integrado de instituições no país para aproveitá-las de maneira sistêmica ou para integrá-las em políticas de desenvolvimento das universidades do País.

Os temas emergem das experiências e exames relatados. Começam pelos desafios na organização, no ensino e no desenvolvimento humano, científico e tecnológico desse tipo de instituição. Prosseguem em relatos localizados de gerência por projetos e gestão estratégica, ao examinar a experiência de informatização das atividades de ensino de graduação. Completam-se com o exame da organização e da administração de um centro de estudos, como uma condição de autonomia na universidade. A seguir, órgãos suplementares, biblioteca universitária, hospital universitário e um “campus periférico” (em uma universidade de *campus* único) constituem objetos de exame do ponto de vista dos trabalhos de gestão dessas unidades, considerando conceitos contemporâneos, recursos tecnológicos, problemas encontrados e perspectivas de desenvolvimento.

Nos capítulos seguintes há considerações sobre políticas de comunicação na universidade, processos participativos na gestão universitária por meio do Planejamento Estratégico Situacional (Huertas, 1996; Matus, 1996 e 1997) e avaliação institucional como um instrumento de transformação e desenvolvimento, criando condições para um desenvolvimento sustentá-

vel como um critério global de avaliação (Bérgamo, 2001). Como integração e fechamento, o texto contém três capítulos finais. Um considerando a Universidade com uma ponte para o futuro. Outro examinando limites e potenciais das novas modalidades de gestão universitária. E, um último, delineando como um sistema de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior pode ser parte de uma política de Estado, criando uma condição importante para que, de fato, as universidades do País constituam agências de implantação e desenvolvimento de uma política de desenvolvimento científico e tecnológico de uma maneira articulada e sistêmica.

A Universidade, por mais que alardeie seu papel e sua autonomia para exercê-lo, depende de seus processos internos de gestão; uma autonomia que não se constitui por concessão governamental, mas como resultado de uma realização que afirme identidade institucional (Botomé, 1992). Isso depende da existência, direção, coordenação e articulação de processos que precisam ir muito além dos modelos e procedimentos existentes nos processos de governo a que está submetido o país e os demais do chamado “Terceiro Mundo” e, como decorrência e até por imitação, as instituições públicas desses países. Mesmo que, no momento, por força da “moda” que traz a “gestão universitária” para o centro de muitas atenções, estudar o que pode constituir os processos de governo das universidades, parece ser um forte imperativo para quem faz universidade como aluno, como professor, como cientista ou como administrador. Isso tudo vale para instituições ou organizações individualmente como para o coletivo institucional (um possível sistema universitário para o desenvolvimento integrado da Ciência, da Tecnologia e do Ensino Superior?). Márcio Almeida, ex-vice-reitor da Universidade Estadual de Londrina, conseguiu reunir um bom conjunto de experiências e reflexões críticas sobre a Universidade que pode ser possível por meio de uma boa gestão. Que tal examinar o que os autores tem para contar? Ao ler o livro, talvez você “irá surpreender-se”!

## REFERÊNCIAS

- Bérgamo, P. (2001). *Autoavaliação humana e (in)sustentabilidade global*. Barreiras (BA): Editora da Faculdade São Francisco de Barreiras (FASB) e Cooperativa dos Trabalhadores Mobilizados para o Ensino em Barreiras (Coteb), 2001.
- Botomé, S. P. (1992). Autonomia universitária: cooptação ou emancipação institucional? *Universidade e Sociedade*, 2(3), 16-25.
- Huertas, F. (1996). *O método PES – Planejamento Estratégico Situacional – Entrevista com Carlos Matus*. São Paulo: Fundap.
- Matus, C. (1996). *Adeus, senhor presidente – governantes governados*. São Paulo: Edições FUNDAP.
- Matus, C. (1997). *El líder sin Estado Mayor – la oficina del gobernante*. La Paz: Fundación Altadir – Cereb.

*Enviado: 02/05/2005*

*Revisado: 20/05/2005*

---

### **Sobre os autores da Resenha:**

**Sílvia Paulo Botomé:** Doutor em Psicologia. Endereço eletrônico: botome@cfh.ufsc.br.

**Olga Mitsue Kubo:** Doutora em Psicologia. Professora do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Santa Catarina. Endereço eletrônico: ok@cfh.ufsc.br.