

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

Programa de Mestrado em Gestão de Negócios

**UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA:
GESTÃO ESTRATÉGICA E PROFISSIONAL
E A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

BENTO RICARDO CORCHS DE PINHO

**SANTOS
2007**

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

Programa de Mestrado em Gestão de Negócios

**UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA:
GESTÃO ESTRATÉGICA E PROFISSIONAL
E A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação da Universidade Católica de Santos - UNISANTOS, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios

Orientador: Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira

**SANTOS
2007**

PINHO, Bento Ricardo.

Universidade comunitária: gestão estratégica e profissional e a extensão universitária / Bento Ricardo Corchs de Pinho – Santos, 2007. 204f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Santos, 2007.
Programa de Mestrado em Gestão de Negócios
Orientador: Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira

1. Universidade comunitária. 2. Comunidade. 3. Complexidade.
4. Extensão.

BENTO RICARDO CORCHS DE PINHO

**UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA:
GESTÃO ESTRATÉGICA E PROFISSIONAL
E A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

Esta dissertação será avaliada pelo programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo

Coordenador do Curso

Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira

Orientador

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr.

(Membro Titular)

Prof. Dr.

(Membro Titular)

AGRADECIMENTO ESPECIAL AO MEU ORIENTADOR, PROFESSOR DOUTOR LUCIANO ANTÔNIO PRATES JUNQUEIRA, PELA PACIÊNCIA E ENCORAJAMENTO DEVOTADOS AO LONGO DESTE PROCESSO, TRAZENDO, SEMPRE, AO LADO DA ORIENTAÇÃO DIDÁTICO-CIENTÍFICA, UMA PALAVRA DE INCENTIVO E DE REAL INTERESSE, SEM O QUE ESTE TRABALHO NÃO CHEGARIA A SEU TERMO.

MEU AGRADECIMENTO VAI TAMBÉM A TODOS OS SENHORES PROFESSORES DOUTORES DO PROGRAMA DE MESTRADO EM “GESTÃO DE NEGÓCIOS”, COM OS QUAIS TIVE O PRIVILÉGIO DE PRIVAR DURANTE O CURSO E QUE MUITO CONTRIBUÍRAM, COM SEU APREÇO E SEU ENCORAJAMENTO, PARA QUE SE PUDESSE CHEGAR A BOM TERMO.

MUITO OBRIGADO E QUE DEUS LHES PAGUE CENTO POR UM!

RESUMO

O presente trabalho busca fazer um estudo global das “universidades comunitárias”, estudando seus diversos tipos, religiosas e laicas, tanto em termos da sua organização de planejamento estratégico, quanto em interação com a comunidade. De modo especial e tendo em vista diversas manifestações desse tipo de Universidade, estudamos a extensão, em termos de “interface” com a(s) respectiva(s) comunidade(s), já que muitas têm “campi” avançados em outras cidades, além de sua sede, e se esse propósito está apenas no discurso ou se, efetivamente, ganhou a rua.

PALAVRAS-CHAVE: Universidade comunitária, comunidade, planejamento, estratégia, poder, interação, organização, complexidade, extensão.

ABSTRACT

This paper has as its goal the idea of a global view in studying the so-called “COMMUNITY UNIVERSITIES” or “COMMONWEALTH UNIVERSITIES”, by analysing their different types, that means the religious (confessional) and the lay organizations, both in terms of their organization based in strategic planning, and in interacting (“interfacing”) with their own communities, as well. Besides, considering the manifestation of this own kind of UNIVERSITY, we developed the “EXTENSION JOB”, considering the degrees of involvement with their own communities, considering the fact that many of them have (an still are) established several branches in other cities out of their own headquartes or main office.

KEY WORDS: university, community, commonwealth, planning, strategy, power, interacting, interfacing, organization, complexity, extensional.

SUMÁRIO

RESUMO	005
ABSTRACT	006
INTRODUÇÃO	008
CAPITULO I - A UNIVERSIDADE, UMA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA	024
CAPÍTULO II - A UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA	049
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	107
CAPITULO IV - SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	111
CONCLUSÃO	163
BIBLIOGRAFIA	169
ANEXOS	173

INTRODUÇÃO

Experiência de trabalho haurida em quatro anos consecutivos de atividade na administração de uma Universidade Comunitária de natureza confessional foi utilizada para delinear o cenário dessa incipiente busca acerca da Universidade Comunitária. O primeiro ano em função de exclusiva assessoria didático-pedagógico à Vice-Reitoria Acadêmica, integrando um grupo de estudo, planejamento e apoio pedagógico, estando presente para trazer a visão do Professor da Faculdade de Direito, até então sem representação talvez por ter sido a primeira a ser criada na Instituição (acabou de festejar o seu Jubileu de Ouro) e pela própria natureza, digamos (e reconhece-se) um tanto “pernóstica e elitista” daquele que, hoje, se rotulou, generalizadamente, de “operador de direito”. Referido núcleo (criado na gestão anterior) tinha como escopo principal, a partir da redefinição do “Marco Referencial da Universidade”, trabalhar na elaboração do projeto didático-pedagógico de cada um dos vinte e seis cursos mantidos pela instituição, através de uma sistemática conjunta entre membros desse núcleo e as “Comissões de Curso”, isto é, cada curso tinha uma “Comissão de Curso” (pedagógica) encarregada de elaborar um esboço inicial do respectivo projeto, partindo-se da premissa de que os professores de cada curso eram seus melhores conhecedores. Isto feito, a “Comissão de Curso” passava a ter reuniões regulares com aquele núcleo, os aspectos técnicos didáticos-pedagógicos eram aplicados, de modo a ser obtido um projeto que estivesse conforme os conhecimentos mais modernos no setor. Houve uma discussão inicial, quanto à titulação de cada projeto, se deveria ser “projeto didático-pedagógico” ou “projeto político-pedagógico”, conforme o pensamento de diversos entendidos em Pedagogia, querendo esta última denominação significar, desde o nome, o comprometimento do projeto com uma determinada linha de orientação. o que acabou vetado pela então Vice- Reitoria Acadêmica,

que entendia o termo “político” como passível de dar uma conotação ideológica ou político-partidária aos projetos, que, assim, ficaram denominados, cada qual de: “Projeto Didático-Pedagógico do Curso...”.

Igualmente, aquele grupo funcionava como estrutura de assessoramento à Vice-Reitoria Acadêmica, a cuja titular me reportava diretamente, no desenvolvimento e análise dos dados de um projeto de auto-avaliação, iniciado na administração anterior (quando o PAIUB - Programa de Auto-Avaliação da Universidade Brasileira - ainda não havia sido “congelado” pelo governo Federal), para autoconhecimento da instituição e que acabou sendo publicado em uma série de três cadernos.

Já no segundo ano de trabalho, juntamente com essas tarefas, passei, informalmente, a funcionar, também, como Chefe de Gabinete do Reitor, pessoa que, além dessa tarefa, desempenhava as elevadíssimas funções de Secretário de Habitação do Governo do Estado de São Paulo, e, por isso mesmo, carecia de uma pessoa que desse regular andamento às tarefas mais rotineiras de seu gabinete. Com isso, paulatinamente, passei a ser credenciado para representar o Magnífico Reitor em congressos, simpósios e eventos similares, ocasião em que vim a conhecer entidades que, até então e salvo a ABESC (Associação Brasileira de Escolas Superiores Católicas), não conhecia ou das quais jamais ouviria falar, como CRUB (Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, que é o órgão máximo de representação dos reitores de todas as universidades brasileiras, públicas ou privadas de qualquer natureza), ABRUC (Associação Brasileira dos Reitores de Universidades Comunitárias), ANAMAN (Associação Nacional de Mantenedoras de Entidades de Ensino Superior), COFENEN (Confederação Nacional das Entidades de Ensino), ANAMESC (Associação Nacional das Mantenedoras de Escolas Superiores Católicas), ABRUM (Associação Brasileira das Universidades Municipais), ANUP (Associação Nacional das Universidades Particulares), e outras similares, além de começar a tomar conhecimento, ainda que superficialmente, da

estrutura e de órgãos integrantes do Ministério da Educação, principalmente a SESU (Secretaria de Ensino Superior) e a CAPES (Coordenação Administrativa do Pessoal de Nível Superior), aquela voltada a tratar dos cursos de graduação, e esta última dos cursos de pós-graduação **stricto sensu**, com a tarefa específica de recomendá-los (é como lá se denomina a “autorização para funcionamento” de mestrados e doutorados), avaliá-los e “cassá-los”. Passei, também, a ser freqüentador, sempre como representante do Magnífico Reitor, do Colendo Conselho Nacional de Educação, órgão de assessoria do Ministério da Educação que, criado pela “Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional” (lei federal nº9.394/96. também conhecida como “Lei Darcy Ribeiro”), veio substituir o então extinto Conselho Federal de Educação. Como a carta de credenciamento, que recebia para a representação em cada evento, me dava poderes de discussão e votação, passei a ter uma participação constante e ativa em tais encontros, valendo isso como um fantástico enriquecimento profissional em terreno, até então, absolutamente virgem para mim. **Pari passu** a esses eventos e por ser da Faculdade de Direito, participei dos cinco seminários sobre “O Ensino do Direito no Limiar do Século XXI”, que a douta comissão de ensino jurídico do Colendo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil promoveu, em cada uma das cinco regiões geo-econômico-políticas brasileiras, acerca da qualidade do ensino do Direito, bem como estive presente nos congressos do “Colégio Brasileiro de Faculdades de Direito”, onde a temática posta em debate era um pouco mais ampla que a dos seminários da OAB, porque também discutia a “pós-graduação” (**lato e stricto sensu**), especialmente sua criação, então nascente, pelas escolas superiores da magistratura dos estados (em cada estado da federação e no Distrito Federal, o respectivo Poder Judiciário criou uma escola cujo cursar faz parte integrante do processo de concurso público para escolha de seus juízes e que, com o sucesso obtido, começaram a ofertar cursos de pós-graduação **lato sensu**, obviamente pleiteando a respectiva autorização ou recomendação do órgão público competente, abrindo-os ao público em geral),

sendo, quase de imediato, seguidas pelas escolas superiores do Ministério Público (dos estados, nos mesmos moldes, gerando indignação em muitas Faculdades de Direito, de diversas instituições de ensino, que, nisso, enxergavam concorrência desleal, sendo essa temática que, praticamente, tomou a maior parte do tempo desses congressos do Colégio Brasileiro de Faculdades de Direito.

No terceiro ano, fui paulatinamente sendo liberado de minhas funções naquele núcleo de apoio didático-pedagógico e assumindo funções crescentes no Gabinete do Reitor, acabando, por, oficialmente, ser nomeado Chefe do Gabinete do Magnífico Reitor, com a tarefa inicial maior e preponderante de elaborar um projeto de novos estatutos, tanto para a “mantenedora”, quanto para a universidade, a fim de adaptá-los à “Constituição Apostólica (Papal) **Ex Corde Ecclesiae**”, adaptada, no Brasil, pela CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil), pelo documento Diretrizes e Normas para as Universidades Católicas nº64, decreto geral, trazendo o decreto Vaticano da **Congregatio pro Episcopis - Brasiliensis - de Conferentiae Episcoporum Decreti Generalis Recognitione - decretum**, de 28 de outubro de 1999, que pré-aprovava, integralmente, o decreto nº. 01/2000, de 09 de janeiro de 2000, que dispõe sobre diretrizes e normas para as Universidades Católicas, segundo a “Constituição Apostólica **Ex Corde Ecclesiae**”. Essa tarefa especial consumiu quase todo o primeiro semestre do ano de dois mil, terminando em fins de junho, com o cargo de Chefe de Gabinete do Magnífico Reitor transformado em “Pró-Reitor Executivo”, que passava a ser o substituto automático e imediato do Reitor, em nome da continuidade administrativa: bastava que o Magnífico Reitor deixasse as instalações da universidade para se dirigir a seu gabinete de Secretário de Estado, na capital, para que o Pró-Reitor Executivo **ipso facto** e sem necessidade de nenhuma formalidade, imediatamente assumisse a reitoria e a gestão, geral. total e completa da universidade, nos termos estatutários.

No mesmo mês de julho do ano de 2000, em que ocorreu minha nomeação pra Pró-

Reitor Executivo, poucos dias depois, moléstia séria fez com que, a conselho médico, a digna e respeitada Doutora Vice-Reitora Acadêmica solicitasse licença de suas funções, vindo eu a acumular cargo de Vice-Reitor Acadêmico **pro tempore** com o de “Pró-Reitor Executivo”, isto até o final daquela gestão, o que ocorreu no dia 28 de fevereiro de 2002.

Ocorreu que, sendo eu apenas professor do curso de direito, membro de sua comissão pedagógica tripartite que elaborou o anteprojeto do novo regimento interno e orientador de trabalhos de final de curso (TCC), ser repentina e progressivamente catapultado para os mais altos escalões decisórios e executivos da universidade, sem que isso, nem de longe, estivesse estado um dia em meus planos, mesmo porque tenho um escritório de Advocacia em pleno funcionamento com filial no interior do Estado, trouxe-me uma inesperada visão global e detalhada de uma estrutura Universitária e, por consequência, de outras símiles.

Fascinante o desafio proposto tão repentinamente. A primeira constatação feita foi a da existência de uma rivalidade surda, porém, muito sensível entre mantenedora e Universidade, com aquela administrando livremente as finanças institucionais, sendo a empregadora de todos (docentes e funcionários técnico-administrativos) e proprietária de todo o patrimônio imobiliário, além de ter personalidade jurídica, o que a universidade não tem, tema esse que espero abordar quando tratar dos aspectos constitucionais e legais da universidade brasileira. Outro ponto que, de imediato, chamou minha atenção foi o fato de que, não havendo a figura definida de um “dono”, a universidade administrativa e operacionalmente assemelhava-se a uma estatal, um dinossauro gigante, lentíssimo nas reações aos comandos expedidos e com um processo decisório amplamente assembleísta e, por isso mesmo, pachorrentamente lento com a característica muito própria de que a cultura organizacional existente não comportava decisões definitivas, eis que assuntos dados como decididos e prontos para execução, eram novamente trazidos à discussão, travando todo dinamismo que o processo administrativo devesse ter, além da absoluta falta de qualquer coisa parecida com planejamento estratégico.

A universidade comunitária é entendida como a instituição universitária mantida ou por entidades confessionais, ou por entidades constituídas em conjunto por municipalidades, organizações confessionais, organizações não-governamentais e afins. Para o professor Aldo Vanucchi, ex-presidente da ABRUC (Associação Brasileira de Universidades Comunitárias) e Magnífico Reitor da Universidade de Sorocaba - UNISO, a universidade comunitária:

- 1- não é universidade comum
- 2 - é uma universidade diferente de estatal e da empresarial;
- 3 - é uma universidade para a comunidade, ou seja, pertence a uma comunidade;
- 4 - é uma universidade para a comunidade, ou seja, a sua missão somente se realiza de fato na interação com a comunidade;
- 5 - é uma universidade dirigida por representantes internos e externos dessa comunidade;
- 6 - é uma universidade mantida por uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos;
- 7 - é uma universidade que executa um serviço público, embora não estatal (VANUCCHI, 2004, 31).

Ou a universidade comunitária “é a universidade instituída, mantida e supervisionada por uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, gerida por colegiados constituídos de representantes de professores, alunos, funcionários e de sua entidade “mantenedora”, bem como da sociedade em geral” (VANUCCHI, 2004, p.31).

São universidades que, embora particulares (em oposição ao conceito de universidade pública, isto é, pertencente ao Estado), não objetivam distribuir eventuais “lucros” produzidos por suas operações, reinvestindo-os permanentemente em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, os diretores da respectiva “mantenedora” não recebem - nem podem receber - qualquer tipo de remuneração. Mais que isso tudo e mais especificamente, estão diretamente voltadas - na área de extensão universitária - para projetos relacionados com a respectiva comunidade e, nela, com os mais carentes.

Dentre as universidades comunitárias, ganham especial posição às ligadas a confissões religiosas, principalmente cristãs e, dentre estas, desfrutam de destaque as Católicas, não

apenas porque a primeira universidade de que se tem notícia no ocidente (e, talvez no mundo) é de origem católica - a Universidade de Bologna na Idade Média, ainda em franca e próspera atividade - como, também e de modo particular, no Brasil, em decorrência da colonização portuguesa ter sido feita sob égide do catolicismo romano, fazendo com que as Universidades Católicas desfrutem de posição respeitável no meio educacional e na própria história do ensino brasileiro, a mercê da relevante contribuição que têm oferecido ao ensino, à pesquisa e a extensão máxima a partir da segunda metade do século passado.

No que respeita às Universidades Católicas, mister se faz estabelecer algumas distinções, a partir do fato que cada Universidade Católica é distinta e independente das demais, ao contrário do que geralmente se pensa, equivocadamente, entendendo que tais instituições são interdependentes, seja porque estejam sob o direto comando de um único superior hierárquico - o Papa em Roma - ou, como já fui indagado em congressos educacionais, porque se pensa que todas as Universidades Católicas, no Brasil, estariam sob direta administração da CNBB (Conferência Nacional de Bispos do Brasil).

Este pensamento não me parece correto.

É bem verdade que todas as instituições católicas de ensino, no inundo inteiro, ficam sob orientação doutrinária emanada de Roma, formulada pela Sagrada Congregação para a Educação Católica (lembrando que “Congregação” corresponde, efetivamente, a um ministério governamental, como o MEC). Partindo dessa formulação doutrinária, ao longo dos tempos, foram emitidos diversos documentos oficiais, pelo Vaticano, balizando a atuação católica - em todos os níveis educacionais - sendo que, no respeitante ao caso particular das Universidades Católicas, os mais recentes e em pleno vigor são a Encíclica **Fides et Ratio** (tratando da convergência entre Fé e Razão) e as Constituições Apostólicas **Sapientia Christiana** e principalmente, **Ex Corde Ecclesiae**, que traça parâmetros - doutrinários e jurídicos - bem específicos para a criação e o funcionamento das Universidades Católicas,

com caráter mandatório, inclusivamente, no caso específico do Brasil, com sua regulamentação e adaptação pelo Decreto Canônico n.º. 001/2000 da CNBB, com regras e prazos para adaptação dos estatutos de cada Universidade Católica a disposições desse último dos três documentos pontifícios mencionados.

Feita esta explicação, deve ser dito que há dois grandes tipos de Universidade Católica, a saber:

1º) a instituição é criada e regida por uma determinada ordem ou congregação religiosa, como, por exemplo, as PUCRS e PUCPR que pertencem à Congregação dos Irmãos Maristas (embora de duas Províncias distintas); como a PUCRIO, UCPERNAMBUCO e a UNISINOS, todas pertencentes aos Jesuítas (mas de três diferentes províncias) a UC Bom Bosco (MS), é dos Salesianos, etc;

2º) o outro tipo institucional é o da Universidade Católica criada e regida por uma Diocese ou Arquidiocese, tendo como figura hierarquicamente superior e com poder administrativo de fato (e não em posição meramente honorífica) a presença do Bispo Diocesano ou do Arcebispo Metropolitano à frente da instituição. Destas últimas são exemplos a PUCCAMP e a PUCMG, além da Universidade de Salvador (BA), enquanto dentre aquelas, mencionadas as de Pelotas (RS), Sorocaba (SP), que, por conveniência própria e específica, não ostenta o termo “Católica” em seu nome, embora o seja, e a UNISANTOS (Santos-SP).

Nas indicadas no item 1º, a administração executiva cabe ao Reitor que é livremente nomeado pelo Superior Provincial da respectiva congregação religiosa, com ou sem mandato constante dos estatutos, podendo ser leigo ou religioso da própria companhia, sendo

esmagadoramente freqüente esta última hipótese.

Nas diocesanais ou arquidiocesanais, ocorre, geralmente, a livre indicação do Reitor pelo Chanceler - o Bispo ou Arcebispo, para cumprimento de mandato de duração estatutariamente determinada. Poucas são as que, similarmente às congêneres públicas, prevêm a elaboração de listas sêxtupla pelo Chanceler. Salvo a PUCSP, que se constitui em caso único de grande autonomia e completamente à parte de todo o resto, em Santos ocorre que, faculta-se, ao Chanceler, o direito de após recusar três listas sêxtuplas, ficar totalmente livre para nomear quem entender conveniente, para mandato estatutário quadrienal, facultada uma recondução.

Em qualquer tipo de Universidade Católica é idêntica à possibilidade de nomeação de reitor absolutamente estranho aos quadros acadêmicos ou técnico-administrativos da instituição, assim como é verdadeiro que sua real administração é compartilhada com a entidade mantenedora (presidida pelo Superior provincial, no caso das primeiras; pelo Bispo ou Arcebispo, na hipótese das segundas, diretamente, ou por preposto de sua livre escolha e sem tempo certo de mandato). À mantenedora, que é a empregadora de toda a força de trabalho - docente ou não - cabe a exclusividade pela política de pessoal, pela administração financeira e do ativo fixo.

Disso tudo dimana que não é infreqüente a existência de choques entre Reitoria e Diretoria da “mantenedora”, havendo diversas instituições optado, no âmbito universitário, pela formação de órgão deliberativo misto universidade - “mantenedora” (com integrantes de ambas, a Reitoria daquela e a Diretoria desta) para o trato das questões administrativa, financeira, econômica, de pessoal e ativo fixo em geral, denominado CAEFI (Conselho de Administração Econômico-Financeira), órgão estatutariamente previsto.

Isto posto, constata-se que, em geral, são instituições que se caracterizam por não ter um “dono” um “proprietário” específico. Com efeito, se as universidades públicas têm identificadamente como “dono” o Poder Público (seja federal, estadual ou municipal), e as

particulares (estas em especial) apresentam um proprietário bem definido e conhecido (um indivíduo ou uma família), as Comunitárias, contrariamente, “pertencem” a uma associação que se declara de fim filantrópico e com diversos integrantes entre os quais se dilui, ao menos teoricamente, o poder, exceção feita às confessionais que pertencem a uma dada congregação religiosa (Jesuítas, Maristas, Salesianos. etc.). Estas sim têm um dono claro e especificado, que é a respectiva congregação religiosa. Mesmo nestas, o Superior Provincial é cargo rotativo, sendo o escolhido eleito entre seus pares, para mandato certo e determinado. Por tudo isso, naquelas Comunitárias inexistente a figura “de quem manda com animus domini, isto é, “de dono”, de forma clara e inequivocamente verificável.

A consequência dessa realidade é que tais instituições tendem a ter uma estrutura fortemente burocratizada, de caráter impessoal e que guarda alguma semelhança com uma entidade estatal, especialmente as autarquias. Além disso, sendo suas “mantenedoras” geridas por voluntários não remunerados, verifica-se fortíssima tendência à gestão não profissional (em termos gerenciais e em termos educacionais), geralmente exercida por pessoas com pouca ou nenhuma intimidade com a vida educacional, máxime a universitária, propiciando a predominância das relações pessoais, tanto na seleção funcional, quanto no próprio processo decisório.

A consequência disso é que, em regra geral, a gestão é voltada, preponderantemente, para o equilíbrio econômico-financeiro institucional, vindo as decisões sobre a vida universitária propriamente dita (ensino, pesquisa, extensão) quase sempre a reboque das prioridades do setor financeiro.

Isto é tão verdadeiro que, em pelo menos duas entidades dessa natureza, chegou-se a ouvir alto dirigente administrativo afirmando que “professores e alunos são um mal necessário”, estes por suas queixas quanto a aumento de mensalidade, melhores instalações, melhor biblioteca, etc.; aqueles por suas reivindicações salariais e quase as mesmas queixas,

quanto a equipamentos, instalações, bibliotecas, etc.

Dessarte, o planejamento inexistia (salvo alguns elogiáveis casos pioneiros) e, quando existe (mais recentemente) o é por imposição governamental, isto é, de cima para baixo, exigindo como **conditio sine qua non** para o credenciamento das universidades, a existência de um “plano quinquenal”, denominado Plano de Desenvolvimento institucional (PDI), ou seja, planejamento compulsório.

As mais modernas técnicas de gestão, ensejando decisões racionais (e não racionalizadas) e programaticamente direcionadas restam inaplicadas, gerando o que costumo denominar de “administração por crise”, situação permanente em que a instituição, ao invés de assumir a iniciativa das ações administrativo-operacionais, em atitude francamente pró-ativa, queda-se em situação de passividade, respondendo apenas quando provocada (pelos discentes, docentes, corpo funcional, Poder Público ou pela própria comunidade em que está inserida). A gestão organizacional assenta-se sobre a mera teoria operacional, que se demonstra, por exemplo, na absoluta falta de programas de treinamento profissional para seus funcionários administrativos que, em sua maioria esmagadora, fazem suas tarefas diárias “desse jeito porque se fazia assim e disse que se devia fazer dessa forma”, ou porque “sempre foi feito assim e nunca ninguém disse nada”.

Como confirmado acima, inexistindo a obrigatoriedade de concurso público para a contratação do pessoal, aí incluídos os docentes, as relações pessoais (amizade ou indicação de amigos, “conhecimentos pessoais”, etc.) passam a ser a forma predominante de recrutamento e formação dos quadros profissionais.

O conceito de “estratégia organizacional” é desconhecido, sendo relacionado às grandes corporações e considerado, até mesmo, incompatível com a realidade universitária.

O fato de receberem o nome de “Comunitárias” não elimina sua natureza particular no que respeita, por exemplo, à origem dos recursos que as mantêm, provenientes (em caráter

exclusivo ou quase isso) do pagamento das mensalidades de seus discentes. O corolário dessa sistemática é obvio: sendo limitados esses fundos pela capacidade de pagamento discente, fortemente afetada pela recessão continuada de nossa vida econômica já há alguns anos, e que pode ser ainda mais forte em uma dada comunidade mais que em outras, vê-se a instituição em permanente corda bamba”, precisando realizar autênticos “malabarismos” econômico-financeiros para fechar suas contas anuais, quando não as mensais. A esse respeito, só no Estado de São Paulo, já vi 2 comunitárias tornando pública a cobrança, em 2007, dos mesmos valores de 2006, sem nenhum reajuste.

É importante ressaltar que muitas dessas instituições já despertaram para essa dura realidade, ou seja, é impossível “sobreviver” no longo prazo, dependendo, apenas, das mensalidades da graduação, e já se estão voltando para fontes alternativas ou supletivas de recursos, seja mediante convênios com diversos tipos de organizações (particulares ou públicas, nacionais ou internacionais), seja buscando expandir os cursos de extensão de pós-graduação lato senso, muitos impropriamente denominados de MBA, além dos cursos in door para treinamento de pessoal de empresas.

Note-se, porém, que para esses dois últimos tipos de atividade, o mercado propiciado pelas empresas em geral, as grandes corporações em particular, já vem se fechando, como conseqüência da crescente criação das “Universidades Corporativas” que nada mais são que uma ampliação da respectiva área de treinamento e formação de pessoal de uma dada companhia, com o fito específico de implantar uma cultura de empresa e para a empresa.

Este fato altamente restritivo - a total (ou quase) dependência financeira do pagamento de mensalidades - funciona como barreira à desejada expansão técnico-operacional da instituição, tornando extremamente difícil estabelecer metas voltadas para a excelência daquele tripé “ensino-pesquisa-extensão”, o que faz com que haja ênfase acentuada na primeira atividade - o ensino - a dano das duas outras.

Aliás, no que tange a excelência do próprio ensino, não raro encontram-se exemplos de fatores inibidores de sua verificação (turmas superdimensionadas, bibliotecas que não merecem esse nome, falta ou insuficiência de equipamentos indispensáveis à execução de um bom plano didático-pedagógico, quando existe, etc.) como fruto de uma necessidade quase desesperada de manter viva e funcional a instituição, ainda que a custo de sua excelência.

Projetos inovadores que propiciem a entrada de recursos alternativos são quase inexistentes quando não completamente desconhecidos até mesmo com total desinformação da existência de fontes para tal (nacionais e internacionais). Tal ignorância (que aqui se aplica como sinônimo de “não saber da existência de” e não com o sentido pejorativo que o tempo hoje possui) fruto da falta de formação específica na área da administração acadêmico-educacional faz com que muitas instituições se caracterizem por excessivo “assembleísmo” sob o manto nominalmente sofisticado de “decisões colegiadas” que Peter Drucker, em “O Gerente Eficaz” (DRUCKER, 1970), há mais de três décadas, já apontava como forte sintonia de crise na administração organizacional, levando, não raro a situações verificadoras de uma das “Leis de Parkinson”, segundo a qual o tempo gasto na discussão de um assunto é inversamente proporcional a sua importância, gastando-se, por exemplo, quatro a cinco horas, para se decidir se o cafezinho será servido três ou quatro vezes ao dia, enquanto em menos de meia hora se resolve sobre um investimento de milhares de dólares.

Baseado na formulação de algumas hipóteses (v.g., A adoção da gestão profissional traria efeitos benéficos à Universidade Comunitária? De que ordem? Na área acadêmica apenas? E na área administrativa-econômica-financeira? Qual sua importância para a área de extensão? etc), assentar-se-ão as respostas em pesquisas que irão buscar e identificar os fatores condicionantes da gestão universitária mais eficiente e eficaz, com especial viés extensionista.

Tudo isso se justifica em decorrência da importância do papel desempenhado pelas

“Comunitárias” de efetivo caráter de utilidade pública, até mesmo suprimindo lacunas não preenchidas pelas instituições oficiais, não apenas no plano educacional histórico (no dito tripé ensino-pesquisa-extensão), especialmente aqui no Brasil, como igualmente pela própria importância até mesmo estratégica, do processo educacional nacional como fator indutor do crescimento econômico e social propiciatório da melhoria das condições e da qualidade de vida do cidadão, abrindo-lhe as portas da ascensão social, dado o caráter altamente democratizante que é inerente à própria conceituação funcional das “Universidades Comunitárias”. Outrossim, há que atentar para o crescentemente importante papel desempenhado pelo “Terceiro Setor dentro da sociedade moderna como um todo em nível mundial, perpassando a atividade universitária com seu caráter de agente provocador e gerador de mudanças sociais das mais prementes, às quais não é estranha (ao contrário, é íntima) a função desempenhada pela “Universidade Comunitária” de modo geral, e a católica de modo especial, no panorama geral da Federação Brasileira.

A propósito, nunca será demais afirmar que, para os fins ora colimados, entende-se como “gestão profissional aquela que se assenta sobre os mais modernos princípios da administração gerencial, como o emprego de técnicas (de decisão e de execução) modernas e adequadas por pessoal treinado e qualificado para tanto”. Essa visão repousa, inafastavelmente, na implantação do planejamento estratégico como instrumento de ação organizacional, baseado nas quatro indagações clássicas:

- 1 — onde estamos?
- 2 — onde queremos chegar?
- 3 — quando queremos chegar?
- 4 — o que é preciso para isso cumprir?

Em cima dessas quatro perguntas, aparentemente simples e que são de clareza solar, se tem desenvolvido um sem número de escritos e teses, apontando os caminhos considerados mais adequados para esse fim.

Aqui não se pretende adotar um rumo tal ou qual, como se sugerindo um pancresto, mas, simplesmente e, como reto afirmado, buscar-se-à constatar e apontar a adoção da gestão profissional não apenas como factível, mas, principalmente, como indispensável à própria sobrevivência da Universidade Comunitária no longo prazo, especialmente em suas funções extensionistas.

Eis aí, portanto, o problema posto para a tarefa dissertativa. Seu objetivo, longe de ser crítico (no sentido negativo que o termo possui), é eminentemente construtivo, pois tem o fito, talvez modesto, de oferecer alguma contribuição aproveitável à eventual necessidade de aprimoramento gerencial da Universidade Comunitária, máxime como entidade profundamente conectada com a respectiva comunidade, com especial relevo para suas funções na área da extensão universitária.

Assim, esta dissertação tem como objetivo geral analisar a administração universitária realizada pelas Universidades Comunitárias e seus resultados em relação a suas finalidades, especialmente na extensão universitária. Tem, como específicos:

1 — Identificar as diferenças e as semelhanças existentes na gestão das universidades comunitárias;

2 — Identificar o grau de influência efetivo exercido pela respectiva comunidade sobre a universidade comunitária, procurando verificar se é apenas simbólica ou se existe e é exercida de modo facticamente real;

3 — verificar a atuação efetiva das Universidades Comunitárias na área da “Extensão”, procurando ver se essa é uma característica sua vis-à-vis às demais instituições particulares.

Para atingir tais objetivos, esta dissertação começa com a discussão da universidade como organização complexa (Capítulo I), para, no Capítulo II, apresentar a Universidade Comunitária. No Capítulo III trata-se da metodologia da pesquisa, com o Capítulo IV trazendo a sistematização e análise dos dados e, finalmente, a conclusão.

CAPITULO I

A UNIVERSIDADE, UMA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

Em seu artigo “A Reforma da Educação Superior”, a Professora Madalena Guasco Peixoto (PEIXOTO, 2004, p.9), quase de forma invectiva, assim se manifesta:

Um jogo de forças.

Devemos, neste momento da conjuntura nacional, ser favoráveis a uma proposta de reforma do ensino superior? Devemos participar do debate promovido pelo MEC sobre tal reforma? Estas duas questões sintetizam a polêmica que se instaurou e vem se desenvolvendo nos primeiros debates sobre Reforma da Educação Superior, após o Ministério da Educação decidir incluir na sua agenda política para 2004 a elaboração de uma Lei Orgânica para a Educação Superior Brasileira, promovendo uma série de encontros e debates sobre o que se vem chamado de reforma do Ensino Superior.

A professora vai mais além, adentrando, propositalmente, o campo da polêmica, a fim de, primeiramente, destacar que a temática - Reforma da Educação Superior no Brasil - foi uma bandeira sempre empunhada pelos grupos progressistas, que, em alguns momentos, limitou-se, na história pátria, aos estudantes em geral, por ação do movimento estudantil.

A seguir, a mestra ressalta que essa discussão deve ter em mente não apenas a agenda proposta pelo Governo (através do MEC), mas - o que é curial - a constatação diagnosticada pelas diversas entidades nacionais ligadas à temática, como, por exemplo, as várias entidades nacionais, tanto de estudantes, quanto docentes, de profissionais da educação em geral, da comunidade científica, de dirigentes das entidades públicas e, destaca, do Movimento Sindical. Ressalta, ainda e também, que todas essas organizações têm, nos últimos catorze anos, sinalizado a necessidade urgente de ser dar rumo novo a política de educação, de modo geral, e, de modo singular, à educação superior.

Apesar disso, afirma a autora, ocorreu a implementação de um projeto neoliberal no

setor educacional brasileiro, nos últimos catorze anos, de rara amplitude na história educacional brasileira e feita de modo subreptício e jamais declarado como tal - Reforma da Educação -, tendo sido, em realidade, um projeto de largo alcance e feito de modo quase, em outras palavras, às escondidas.

A autora é peremptória quando afirma, com todas as letras, que não merece o nome de “reforma” qualquer atitude que, mesmo com tal denominação, venha a ser feita, mantendo o rumo acima citado, de cunho neoliberal, no pensar da autora, por se constituir em mera continuidade da política implementada até o momento. Em assim sendo, desnecessários os debates de novas formulações e, muito menos, de discussões, polêmicas mesmo, haja vista tratar-se isso em consenso entre todos os que se posicionam na defesa da educação como direito, qual seja, uma educação de cunho democrático e de real qualidade social, uma vez que o dito projeto neoliberal precisa ser atacado, com firmeza e, finalmente derrotado.

Conclui seu silogismo quando afirma, categoricamente, que a reforma alvitrada pelo MEC se constitui no retorno da união entre o projeto neoliberal e o Banco Mundial, e que entrar nesse tal debate é, no mínimo, estranho, porque não se pode retornar ao que já existe e está em curso, havendo algumas entidades (que a autora chama de “forças”) do movimento organizado nele adentrado, o que é uma incoerência, afirmando que, se o que já existe é o projeto neoliberal em curso, pretendendo-se manter isso, o Governo acabou por estabelecer uma estratégia de reformar o que já existe, mantendo-se o existente, lembrando-nos de Lampedusa em “II Gattopardo”: “É preciso reformar tudo para que tudo fique exatamente como está”.

Ainda em sua conclusão, a autora apresenta crítica ao Governo, dizendo que ele está fazendo uma pseudoreforma e que muitas entidades ou “forças” do movimento educacional estão “entrando nesse jogo”, legitimando a ação neoliberal do Poder Político Federal em manter exatamente o que está por aí.

Isto posto, a pergunta que se impõe é: que tipo de organização é essa, capaz de suscitar um debate tão apaixonado (e apaixonante) acerca de sua existência e de seus fins? Será que, Bologna, em meio à Idade Média, onde se criou a primeira universidade da história, chegou a imaginar, ainda que de longe, que, tempos depois, a instituição seria foco de debates de todos os matizes, até mesmo agressivos e radicais?

O próprio nome da instituição já é, por si só, um indicativo da complexidade de que se reveste e que, desde o primeiro momento, foi seu objetivo: a universalidade do conhecimento. A nova entidade tinha por objetivo abarcar a totalidade do conhecimento até então apreendido pelo homem, bem assim pesquisar e estudar, desenvolvendo a provocar a geração de novo conhecimento, alargando os campos do saber humano, incursionando pelo desconhecido, pelo ignoto, apesar dos freios religiosos, que se afrouxaram a partir, inicialmente e com certa timidez, pelo Renascimento (**II Ressurgimento**) e, de forma ampla e sem limites, com o Enciclopedismo, de Diderot, no século XVIII.

Falando de Universidade, estamos, dessarte, diante de uma organização altamente complexa.

Segundo Drucker (1999, p.34), autor, sem dúvida, dispensador de qualquer apresentação, temos o seguinte:

Uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Ao contrário da sociedade, da comunidade ou da família, os agregados sociais tradicionais - uma organização não é concebida e baseada na natureza psicológica dos seres humanos nem em suas necessidades biológicas. Contudo, embora seja uma criação humana, ela é feita para durar - talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável.

Acrescenta que a característica organizacional primeira é ser sempre especializada, sendo definida por seus objetivos e tarefas. Contrariamente, humanidade e sociedade, ambas, contrastavelmente, podem ser definidas pelos elos que existem para manter unidos os seres

humanos, podendo ser o idioma, a cultura, a história ou a localização física. Apresenta o mestre, como **conditio sine qua non** para a conceituação de universidade e de sua eficácia, a dedicação a uma tarefa determinada. Exemplarmente, diz que uma sinfônica não tenta curar doentes porque sua tarefa é tocar música. Reversamente, o hospital trata de doentes, sem tentar tocar Beethoven, etc. A escola deve concentrar-se em ensino e aprendizagem, da mesma forma que a empresa em produzir bens, a Igreja em converter pecadores e salvar almas, etc. Conclui essa parte introdutória, de modo peremptório: a sociedade, a comunidade e a família são; as organizações fazem.

Dentro dessa ótica e, ainda, tendo sob os olhos o trecho do artigo assinado pela Professora Peixoto (2004), temos, neste momento, alguns exemplos de fatos ocorridos a envolver universidades públicas e comunitárias. Sobre estas, merece reflexão a intervenção “branca” na PUCSP, promovida por seu então Chanceler, o Cardeal Cláudio Humes, nomeando mais um clérigo para a gestão do binômio “mantenedora” (Fundação São Paulo) e universidade (a Reitoria), já que, até então, as decisões eram adotadas por um duo: a Reitora e um clérigo representante da “mantenedora”. Como a situação econômico-financeira da instituição estivesse à beira da insolvência, foi nomeado um segundo clérigo para representar a “mantenedora”, passando as decisões a ser adotadas por um trio, com a majoritária presença da “mantenedora”, o que, em termos práticos, significou o esvaziamento da Reitoria em termos de gestão estratégica.

Quanto às universidades públicas, acabamos de assistir à greve na USP e, por extensão, em diversas unidades da UNESP, ambas universidades mantidas pelo Estado de São Paulo, com uma enorme pauta de reivindicações. O que ocorre, a partir dessa visão, é, aparentemente, uma situação de desordem, em oposição à ordeira vida das universidades. Entretanto, o mesmo Drucker (1999) sumariza a respeito das organizações.

Por sua importância, acrescenta, o termo “organização” se transformou em palavra do

dia a dia. Apresenta diversos exemplos, em níveis empresarial, nacional e internacional, aceitando, todavia, que muitas tarefas e encargos sociais, inclusive a instrução pública, sejam feitos por organizações especializadas, dentre as quais menciona “escolas e universidades”.

Considerando-se que Drucker (1999) engloba, em seu conceito de organização moderna, “escolas e universidades”, parece-me importante apresentar seu sumário sobre as características de uma “organização”, a saber:

1) sua função é tornar produtivos os conhecimentos, através da especialização, que irá torná-los mais eficazes;

2) é na organização que os profissionais especialistas maximizarão o resultado de seu trabalho;

3) a organização é uma instituição com fins especiais, sendo eficazes porque se concentram em uma única tarefa;

4) na organização, cada indivíduo faz uma contribuição vital e sem a qual não se poderá obter resultados. Mas nenhum deles, por si só, isoladamente considerando, produz esses resultados, isto é, os resultados de uma organização estarão sempre distantes da contribuição de cada membro;

5) a organização moderna não tem chefes e subordinados, mas deve ser gerenciada, com líderes motivando os demais;

6) a organização deve ser autônoma, funcionando como elemento desestabilizador porque tem compromisso com a inovação freqüente, que não pára nunca, transformando em obsoleto hoje o que ontem era revolucionário e procurando o novo (DRUCKER, 1999).

A partir dessa visão de Drucker (1999), não é difícil concluir **prima facie**, o quanto ela se encaixa no contexto de universidade, especialmente quando ele fala em “chefes e

subordinados”, haja visto que, na Universidade, são pares que lideram pares. De outra parte, fica bem clara a necessidade da Universidade de ser autônoma como condição ótima para o bom desempenho de seus misteres e, em especial, é de ressaltar a “inovação do conhecimento com a grande característica da Universidade”, permanentemente tentando atravessar os limites do conhecimento existente. Ora, tal tipo de organização, comportando milhares de seres, vivendo e trabalhando dentro de si, necessariamente longe está de ser simples e elementar, muito longe, mas muito longe mesmo, mas se constitui em complexo tecido humano e institucional em que convivem a ordem com a desordem, o simples com o complexo, o individual com o coletivo, o curto e o longo prazos, etc. Dessarte, uma organização altamente complexa, onde contrários vivem e convivem, interagindo permanentemente.

Chegando a este estágio de raciocínio, tratando da Universidade como organização complexa, parece importante citar Morin (2005) e ver como ele trata a questão do convívio da ordem com a desordem e a questão do pensamento complexo, presentes inelutavelmente, como elementos componentes da Universidade, a saber:

À primeira vista, o céu estrelado impressiona por duas desordens: um amontoado de estrelas, dispersas ao caso. Mas, ao olhar mais atento, aparece a ordem cósmica imperturbável - cada noite, aparentemente desde sempre e para sempre, o mesmo céu estrelado, cada estrela em seu lugar, cada planeta realizando seu CICLO IMPECÁVEL. Mas vem um terceiro olhar: vem pela injeção de nova e formidável desordem nessa; vemos um universo em expansão, em dispersão, as estrelas nascem, explodem e morrem. Esse terceiro olhar exige que concebamos conjuntamente a ordem e a desordem; é necessária a binocularidade mental, uma vez que vemos um universo que se organiza desintegrando-se.

A partir disso, Morin (2005) faz o mesmo raciocínio no que se refere à vida, em um raciocínio que nos faz acordar para o velho tema “tese, antítese, síntese”, para, no que seria sua síntese, dizer que estamos confrontados com a necessidade de um terceiro olhar (ou enfoque), qual seja, o de “Pensar Conjuntamente a Ordem e a Desordem”, como instrumento para se conceber a organização e a sua evolução viva.

Passeando pela história universal, ainda sob o enfoque tríplice, Morin (2005) aponta o surgimento das ciências antropológicas, máxime a partir do século XIX, que, por intermédio de seu objetivo extremamente aleatório, interessadamente se esforçam no sentido de reduzir o grau de aleatoriedade e a desordem, fazendo surgir “Determinismos Econômicos, Demográficos, Sociológicos”.

Apontando a impossibilidade de reduzir nossa visão, quer à ordem, quer à desordem, seja no campo do conhecimento do mundo natural, seja no do conhecimento do mundo histórico e social, o autor apresenta a existência de uma problemática dupla em toda parte: “Da Necessária e Difícil Mistura, Confrontação da Ordem e da Desordem”. Na análise da fenomenologia histórico-social, aponta a necessidade, a partir de Hainz Von Foerster, de um quarto e importante olhar, que é o do observador, nosso olhar como integrantes de nossa visão de mundo. Portanto, não apenas olharmos como observadores, mas, igualmente, como protagonistas. Não é à toa que Morin (2005) é peremptório: “Temos de olhar para o modo como concebemos a ordem e para nós mesmos olhando o mundo, isto é, nos incluirmos em nossa visão de mundo”.

Para ele, a ordem não é conceito simples, muito menos monolítico, porque existe, em seu conceito, a noção do antigo determinismo, concebendo a ordem sob aspecto exclusivo de uma lei anônima, impessoal e suprema, a reger todas as forças universais, constituindo-se na verdade única e suprema desse universo.

Para Morin (2005), no conceito de ordem, encontra-se não apenas o determinismo, mas o conceito de determinação, isto é, da cogência, da obrigatoriedade coativa, noção de obediência compulsória, que, a seu ver, é mais radical e fundamental que o próprio conceito de lei. Outrossim, avista ele, de modo eventual ou permanente, nessa idéia de ordem, os conceitos de constância, regularidade, reiteração e de estabilidade. Conclui dizendo que a ordem se complexificou, fazendo, ele mesmo a pergunta: como?

Em resposta, ele aponta, primeiramente, diversas espécies ou formas de ordem. Em segundo lugar, afirma com solar clareza que “A ordem já não é anônima e geral, mas está ligada a singularidades, sendo singular sua própria universalidade” (MORIN, 2005).

Desse raciocínio, segue-se que a ordem já não pode ser considerada antítese da singularidade e, por via de consequência, essa ordem desfaz o conceito primitivo que afirmava: só há ciência do geral.

Conclui, que, hodiernamente, a idéia de ordem esta conectada com a idéia de interações. Morin (2005) afirma, categórico:

De fato, as grandes leis da natureza tornaram-se leis de interação, ou seja, não podem operar se não houver corpos que interatuem, portanto, essas leis dependem das interações, que por sua vez dependem dessas leis.

Passando a abordar a noção de estrutura, Morin (2005) afirma que a idéia de ordem enseja outra, qual seja, a idéia de organização, sendo sistema uma ordem singular a ser concebida como a própria estrutura que o organiza. Infere, desse raciocínio, que a idéia de estrutura está a meio caminho da ordem e da organização, e, portanto, “a organização, entretanto, não pode ser reduzida à ordem, embora a comporte e produza”. Afirma isto ocorrer porque a organização envolve a retroação das qualidades do todo sobre as partes, não podendo o conjunto do trabalho destas ser igual ao todo do trabalho.

Sua conclusão é de que idéia de ordem exige o diálogo com a idéia de desordem, afirmando, taxativamente “que a idéia enriquecida de ordem, que recorre às idéias de interação e de organização, que não pode expulsar a desordem, é muito mais rica, efetivamente, do que a idéia do determinismo” (MORIN, 2005).

Há, entretanto, um ponto essencial a ser constatado e que é bem apontado pelo autor. Com seu enriquecimento, tal como supra descrito, o conceito de ordem deixou de ser absoluto, relativizando-se, fazendo com que complexificação e relativização passem a andar

pari passu, conjuntamente. “O conceito de ordem absoluta, incondicional e eterna” (MORIN, 2005) desapareceu: não mais existe.

Passando ao trato da desordem, igualmente, Morin (2005) entende que sua idéia também enriqueceu-se, superando, embora às vezes o comporte, o conceito de acaso. Arrisque-se a considerar a desordem mais rica que a própria ordem, fazendo urna comparação de ordem polar:

No pólo objetivo - o que é ordem? -, estão agitações, dispersões, irregularidades, instabilidades o transformam. Em linguagem informacional, os ruídos e os erros. O pólo subjetivo, de não ser, nem ignorado, nem menosprezado, que é o da impredictabilidade, ou, ainda, de competência relativa, não absoluta. Nesses termos e para o espírito, a desordem significa, para o espírito, incerteza. A desordem é um macroconceito que envolve comportamentos e realidades, indiscutivelmente, sempre desafiando a regularidade, sempre envolvendo a noção de aleatoriedade. Essa idéia invadiu o universo, sendo importante notar que, muito embora não se diga - nem se possa dizer que a desordem substituiu a ordem no conjunto das coisas, é inequívoco que inexiste qualquer setor em que, também, não se encontre a desordem!

Em uma dessas duas polarizações, exatamente no pólo subjetivo, Morin (2005) recorda haver afirmado que a noção de aleatoriedade, sempre exige uma de suas duas polarizações, refletindo-se sobre observador humano, nele provocando incerteza. É essa polarização, introdutora da incerteza que se mostra enriquecedora. Por que?, pergunta o autor, dizendo ser ou não do processo, porque não temos conhecimento para distinguir se determinado fenômeno ou acontecimento é desconhecido por nossas próprias deficiências de conhecimento ou é resultante de uma desordem objetiva, pois, reitera o autor, “isso quer dizer o acaso comporta incerteza sobre sua própria natureza, incerteza sobre a natureza da incerteza” (MORIN, 2005).

Daí porque o acaso provoca a problemática que gera incerteza no espírito do homem

face à realidade e face à sua própria e específica realidade.

Antigamente, na época do determinismo, os valores eram absolutos. Por força do acaso, o observador era posto em contato com a realidade, sendo apenas e tão-somente isso, observador e como tal se comportando. Modernamente, essa posição se alterou, porque o observador, de figura estranha ao processo social analisando, nele se insere como parte ativa com essa relação, que é fruto do próprio acaso. Deste modo, não é incorreto afirmar-se a inserção do observador-agente na ordem enriquecida e na desordem, sendo que “ambas pedem à ciência que seja mais simplificadora e menos metafísica”, isto porque o determinismo, como é cediço, era, mormente na Idade Média, um postulado metafísico absoluto, uma autêntica colocação doutrinária de caráter transcendental sobre a realidade dos fenômenos da vida.

A grande conclusão, com interesse para este trabalho, reside na conclusão do autor cuja reprodução literal é a melhor: “Enfim, há que se dizer que um mundo apenas determinista e um mundo apenas aleatório excluem totalmente um ao outro, com o espírito humano que os observa e que é preciso colocar cada em seu lugar” (MORIN, 2005).

Destarte, a única forma plausível de estudo dos fenômenos de nosso universo de vida reside na mistura, sem reservas, desses dois mundos, caso desejemos estruturar nosso universo, nosso próprio mundo, nossa realidade. Para Morin (2005), sua “ininteligível mistura é a condição de uma relativa inteligibilidade de se conceber nosso mundo”. Embora reconheça lógica contradição entre ambos os conceitos, mas coloca como menos absurda do que a frágil idéia, excludente e radical: ou de que o universo seria apenas a ordem, total e fixa; ou que ele estaria entregue ao mais puro acaso (que ele chama de “deus acaso”).

Sua conclusão é de que devemos entender e conviver, conjuntamente com a ordem e a desordem, por um tetragrama que propõe a interação permanente entre ordem e interação, de um lado, com desordem e organização de outro.

O tetragrama proposto (que, na obra acima citada, vem graficamente representado) quer dizer que o ser humano precisa - tem necessidade - de representar, conceitualmente, nosso universo a partir de uma dialógica entre tais termos, com cada um atraindo o outro, nenhum sendo inseparável do outro, com todos necessitando dos demais, nenhum podendo atuar isoladamente, com a conclusão de que o tetragrama nos permite conceber como a “ordem do universo se autoproduz, por meio de interações físicas que produzem organização, mas também desordem” (MORIN, 2005).

Após alguma explicação histórica acerca da aplicabilidade do tetragrama, inclusive biblicamente, o autor passa ao que denomina de “necessidade de estabelecer uma dialógica entre organização e ambiente, objeto e sujeito, lembrando que o campo real da observação não é um objeto puro, mas sim algo percebido e vivido, vale dizer, produzindo por nós, observadores-autores do fenômeno”.

Isso porque o “objeto do conhecimento é a fenomenologia e não a realidade ontológica”, sendo dita fenomenologia a efetiva realidade de nosso mundo, porque as observações que fazemos trazem consigo um elenco impossível de ser eliminado de ordem, desordem, e a própria observação em todos os fenômenos de qualquer natureza, seja ele qual for.

Abalança-se a afirmar que, de modo contrário ao que sugerem as aparências, trabalhar com a incerteza, por incrível que possa parecer, é uma incitação à realidade, porque se fosse o contrário, teríamos um universo que seria apenas ordem e, por isso mesmo, não seria um universo racional. A incitação à realidade, segundo o autor mais propriamente, obedece aos modelos lógicos concebidos e estabelecidos por nosso espírito, sendo, em tal situação, um universo meramente idealizado, ou, em seu linguajar. “um universo totalmente idealista”. Ora, na acepção de Morin (2005), isso não pode acontecer absolutamente, porque existe sempre algo ou alguma coisa que é impassível de racionalização, sendo, assim, irracionalizável.

Muito importante, dentro de seu silogismo é este trecho: “E o que é a racionalidade? é o contrário da racionalização, embora tenha saído da mesma fonte: é o diálogo com o irracionalizado, mesmo com o irracionalizável”.

Ponto verdadeiramente crucial desse raciocínio - por isso que ele foi escolhido como embasamento do vertente trabalho, para permitir partir-se do teórico para a realidade vivida - está naquilo que ele denomina “receio ponto”, significando que trabalhar com a incerteza leva à incitação do pensamento complexo, qual seja: “a incompressibilidade paradigmática de meu tetragrama (ordem/desordem interação/organização) mostra-nos que nunca haverá uma palavra-chave, uma fórmula-chave, uma idéia-chave que comande o universo” (MORIN, 2005), valendo dizer (e concluir) que a complexidade, por ele compreendida como tal, não consiste em só cogitar-se, conjuntamente, do uno e do múltiplo. Também consiste em se raciocinar, pondo em conjunto o certo com o incerto, o lógico e o contraditório, e, o que é muito importante, incluir-se o observador como sendo alvo de observação.

O texto encerra-se com uma incursão, hipoteticamente falando, sobre a abertura desse conceito no domínio político, nas relações sociais, comunitárias e jurídicas, valendo a pena a transcrição final, como segue:

A última palavra será a abertura no sentido político. Decerto que não há lição direta a tirar, a partir das noções físicas ou biológicas de ordem e de desordem, no domínio social, humano, histórico e político. Por quê? Porque, no nível antropossocial, a desordem pode significar a liberdade ou o crime, e a palavra desordem é insuficiente para dar conta dos fenômenos humanos desse nível: a palavra ordem, essa pode significar coação ou, pelo contrário, auto-regulação. Todavia, se não há nenhuma mensagem direta a tirar daquilo que acabo de dizer sobre a desordem e a ordem em sociedade, há contudo, um convite direto para contar com a ideologia ou a mitologia da ordem. A mitologia da ordem não está na idéia reacionária em que toda inovação significa degradação, perigo. morte: está também na utopia da sociedade transparente sem conflito e sem desordem (MORIN: 2005).

As palavras de Morin (2005), de que nos socorremos acima, são auto-explanatórias e de uma eloquência sem par. Postas em conjunto com os dois outros autores de que nos

socorremos - Drucker (1999) e Peixoto (2004) -, fazem-nos raciocinar que a universidade é o lugar, por excelência, da existência da ordem e da desordem, onde paradigmas devem ser revistos; - destruídos ou criados - um centro permanente de questionamentos e no qual o tetragrama de Morin (2005) se aplica como luva à instituição permanente denominada universidade, onde, como visto acima, convivem a ordem com a desordem, porque a universidade não pode ter limites no seu contínuo processo de busca do novo, como dito, sendo esta “sua razão mesma de existir”. Assim, sendo, a Universidade está comprometida com a utopia de uma sociedade que seja transparente e que não apresente conflito entre ordem e desordem, sem que isso signifique coação ou falta de liberdade, mas, contrariamente, a harmonia elevada a seu grau máximo. Por isso que é uma utopia. Por outro lado, dentro de uma visão classicamente platônica, a universidade é uma organização complexa comprometida em formar homens que saibam amar as leis que produzem o bem-estar social e odiar as que tragam a injustiça e a infelicidade do homem.

A Universidade, organizacionalmente falando, é, por excelência, o centro de debates e discussões em sua comunidade, na busca permanente de novos saberes, como diz Morin (2005), tendo por função dúplice a transmissão do conhecimento existente e a contínua e incansável tarefa de abrir os caminhos para a expansão desse conhecimento pela descoberta de novas realidades científicas. Dentro desse tipo de instituição - altamente complexa - diuturnamente circulará a moeda do conhecimento, que tem a ordem em um lado, e a desordem em outro. Há mister que se organizar a instituição de molde a permitir a convivência dos contrários, sem interferências externas (ou internas de quem não de Direito), muito menos castração, intolerância e proibições, sob pena de, em assim se fazendo, se estar a descaracterizar a Universidade como tal. Não é à toa que, quando de golpes militares, a primeira instituição a ser ocupada e sofrer intervenção, logo após o fechamento do Poder Legislativo, é a Universidade, até porque, sem querer cair em retórica barata, ela é o celeiro

dos líderes nacionais futuros em todos os ramos da vida em sociedade. Aí, então, é que se vai poder mensurar se a Universidade, como Instituição, cumpriu ou não, adequadamente, seu papel social.

Este raciocínio é válido para qualquer tipo de Universidade: seja particular - comunitária (confessional ou não), com ou sem objetivo de distribuir lucros entre os que a possuem: seja pública, de nível federal, estadual, distrital ou municipal.

Essas classificações são, apenas e tão-somente, para fins de identificação da natureza pedagógico-administrativa da instituição, tais como aqui estamos fazendo com as Universidades Comunitárias, porque o princípio subjacente a qualquer uma dessas instituições é o duplo enfoque posto acima: transmissão do conhecimento e geração de novos conhecimentos. A “extensão” merecerá capítulo especial, à parte e mais a frente, quando adentrarmos, específica e diretamente, na análise das Universidades Comunitárias, que, segundo dados da ABRUC (Associação Brasileira de Universidades Comunitárias), somam trinta e oito (38) instituições (fora os Centros Universitários Comunitários).

Se assim não agir, a Universidade, seja de qual natureza for, ou qual sua forma de atuação, estará desviando-se de missão precípua, transformando-se em mero balcão de comércio, onde se vendem diplomas, com frequência fictícias e notas adrede acertadas, para que, feito o devido pagamento, o “aluno-cliente” possa receber a “mercadoria” cuja compra foi avençada, sob a forma de um diploma, que é um pedaço de papel colorido e cheio de assinaturas e selos, mas que, não vale nada para seu “comprador”, em termos de vida prática.

Até mesmo por definição constitucional (artigo 207, **caput**, CF/88), cabe às universidades o desempenho (de modo indissociável; repita-se: indissociável) do tripé ensino, pesquisa e extensão.

O mesmo artigo, ainda, assegura a autonomia universitária, que é, no Brasil de hoje, um conto da carochinha.

Comecemos pela autonomia universitária. As Universidades Brasileiras, de modo geral e especialmente no setor privado, foram surgindo a partir da união de um grupo de faculdades pré-existentes e pertencentes a um determinado proprietário ou “dono”, podendo ser um indivíduo, uma família, ou uma associação de alguns amigos, da mesma forma como se constitui um empreendimento mercantil. Ocorre que, de início, como ia surgindo, a seu tempo, cada nova unidade, a administração da faculdade confundia-se com a administração de seu “proprietário”. Com seu crescimento, surgiu uma excrescência (aliás, consagrada pela nova “lei de diretrizes e bases da educação nacional”, Ou “lei Darcy Ribeiro”, a lei federal número 9394/96) para “administrar” o grupo de faculdades e que recebe o gaiato nome de “mantenedora”, porque não mantém ninguém; ao contrário, são organizações teúdas e manteúdas pelas faculdades e universidades, estas sim, as verdadeiras “mantenedoras” porque é sua arrecadação que sustenta o grupo proprietário, que não mantém e não investe, porque nada tira do próprio bolso para investir na instituição. Lá longe, no começo da primeira faculdade, o “mantenedor” pode ter dispendido algo de seu para começar a primeira faculdade: depois, porém, com os lucros desta, abriu-se a segunda; posteriormente, a terceira, andando-se, enfim, até se chegar á Universidade, que, embora tenha uma direção legalmente exigida, com o Reitor na cabeça do organograma, em realidade - nos estabelecimentos privados, aí incluídas as Universidades Comunitárias -, não passa de mero títere da “mantenedora”, que chama para si o tripé básico:

- a) administração financeira total;
- b) controle de todo o ativo mobiliário e imobiliário, vale dizer, de todo o patrimônio da instituição;
- c) toda a política de recursos humanos.

Para que não paire nenhuma dúvida, peço que recordemos o acontecido (já mencionado), em inícios de 2006, com a PUC-SP, quando o Presidente de sua “mantenedora”, a Fundação São Paulo, e seu Chanceler, o Senhor Cardeal - Arcebispo de São Paulo, indicou mais um clérigo para, junto com a reitora e outro clérigo, tratar de acertar as finanças da Universidade, inclusiva e especialmente, com corte de docentes. Daí, resultou autêntica intervenção branca da “mantenedora” na “mantida”, porque as decisões passaram a ser tomadas por 2 x 1, ou, em outras palavras, por dois da “mantenedora” e a Reitora, uma só. Pode até ser que dita “intervenção branca” se tenha feito necessária e saneadora, mas não deixa de consubstanciar o poder, supremo e indiscutível, que as **soi disant** “mantenedoras” têm em todo o ensino superior brasileiro. Como consequência disso, segue-se que são seus integrantes, em regra geral, pessoas de fora da área educacional, que resolveram abrir um bom negócio, tal como seria uma loja de calçados, uma revenda de veículos, etc. A decantada “autonomia universitária” é, destarte, um mito, e a Universidade como tal (as particulares, com seus patrões; as públicas, com o Governo) somente poderá atingir bem o tripé constitucionalmente exposto e proposto (além de exigido, ao menos no plano das intenções) quando tiver a gestão de si própria e puder desenvolver uma política econômico-financeira, em cima do planejamento estratégico e da gestão profissional, que lhe permita atingir os objetivos colimados.

Neste particular, de rigor discorrer acerca da posição dessas entidades abomináveis, as “mantenedoras”, cujos componentes e dirigentes não são, em grandíssima maioria, pessoas do meio educacional, mas, como supra dita, pessoas com experiência em outras áreas.

As Comunitárias não ficam fora disso e, em especial, as Confessionais em que (não são poucas) freqüentadores assíduos de sacristias são aquinhoados com posição de destaque, na “mantenedora”, passando a influir, direta e deleteriamente, na vida da Universidade.

Recordo-me, de certa feita, de uma importantíssima reunião do Conselho Universitário

de uma Universidade Comunitária, em que se tratava de uma crise estudantil, quando o Pró-Reitor Administrativo (há mais de dois anos no cargo e que, anteriormente, exercera o cargo máximo de Diretor-Geral da dita “mantenedora” por cerca de oito anos) pediu a palavra para dizer: “Pessoal, eu preciso ser franco. Não entendo nada de educação. Vim da área comercial e somente entendo de comércio e bancos. De Educação, nada entendo”. Seguiu-se um silêncio sepulcral, demonstrativo do assombro que assomara a todas as mentes presentes aquele encontro, inclusivamente três representantes discentes.

É por isso que, para seguirmos esta linha de raciocínio que irá desaguar nas Comunitárias, fomos buscar um respaldo doutrinário inicial, para, a partir dele, considerando-se a universidade como uma organização altamente complexa, onde convivem, lado a lado, a ordem e a desordem, e a reclamai além dessa convivência e interação mútua entre ambas, também a interação com a organização, e todas entre si. Um movimento reivindicatório estudantil, por exemplo, por mensalidades mais baixas, aparentemente é uma atitude de desordem, mas, em realidade, traz a gênese da ordem que se quer buscar: a de mensalidades justas. Assim, não deve ser tratada como manifestação de desordeiros irresponsáveis, mas como acontecimento perfeitamente normal da vida acadêmica, eloquentemente demonstrativo da interação/ordem/desordem/organização.

Isto é tão elementar e tão simples, mas, no exemplo supra, a resposta é a de que se vê o movimento como de “um bando de desordeiros que desejam desestabilizar a instituição” (não nego que isso possa ocorrer, mas não se aplica a meu exemplo).

Desta maneira, sendo, como visto, uma instituição altamente complexa, a Universidade precisa de uma estrutura adequada a seus misteres e a atual, com as malfadadas “mantenedoras” (mantêm o quê?) só tende a fazer retroceder qualquer movimento mais sério no rumo do aperfeiçoamento do ensino superior, aliado à pesquisa e à extensão.

Nesse particular, o quadro geral do ensino superior no Brasil mostra-se assim:

a) Instituições públicas: estão em permanente luta com o respectivo governo-mantenedor (este sim é o que mantém), por aumentos orçamentários. Inobstante, são as que estão muito à frente em qualidade de ensino e dedicação à pesquisa;

b) Instituições privadas;

b.1) Particulares em geral: seguem auferindo pomposos resultados financeiros superavitários, com uma qualidade de ensino e pesquisa praticamente inexistentes, ou, para dizer o mínimo, altamente duvidosos;

b.2) Comunitárias: continuam deficitárias permanentemente batendo as portas do MEC para conseguir recursos, seja do crédito estudantil, seja de outras fontes. Oferecem ensino sério e pesquisa incipiente

Como já dito acima, o item “extensão” vai merecer tratamento à parte, lembrando-se que as Comunitárias, por serem “mantidas” por sociedades sem finalidade de distribuição de lucros entre seus associados, estão isentas de diversos encargos governamentais, enquadradas que estão como entidades filantrópicas ou de benemerência.

Todas as unidades particulares apresentam uma sociedade que é sua “mantenedora”, mas esse é um eufemismo para proprietária, sendo controlada pela pessoa ou pessoas que, conjuntamente, começaram com as faculdades que, crescendo em número, possibilitaram que o MEC lhes reconhecesse o título de Universidade. Geralmente, a Reitoria sai desse grupo, ou, então, é por ele nomeada com seus passos e atitudes estreitamente controladas pela “mantenedora” porque se trata de cargo nomeado e demissível **ad nutum**, embora haja prazo fixado para o mandato (nas públicas, o STF já decidiu que, durante seu mandato, um reitor de UF não pode ser destituído pelo Presidente da República). Nesse compasso, algumas instituições universitárias desse grupo chegam ao requinte de apresentar estatutos em que a

escolha da Reitoria é por listas, mas isso não passa da aparência, porque se nomeia quem se quer, fenômeno esse que acontece nas Comunitárias, nas quais, como já vimos, a Reitoria é fruto de nomeação dos controladores da “mantenedora”, como, por exemplo, o Provincial da respectiva ordem religiosa católica que nomeia o Reitor, sendo que, em alguns casos, sem tempo certo do mandato. É bom lembrar, em nome da justiça que, quando me refiro a estatutos pro forma, não estou, em absoluto, me referindo às Comunitárias, mas às demais particulares.

Muito embora algumas das Comunitárias tenham uma Fundação como sua “mantenedora”, Fundações outras há que, não pertencendo a ninguém e sendo organizações sem nenhum dono, preferem, não sei dizer por quê, exercitar sua vocação sem se auto-proclamar como comunitárias, mas prestando ensino de altíssima qualidade, tais, como FGV, FESPSP, ESPM E FAAP, que são instituições respeitabilíssimas, que ocupam um espaço preenchido por ensino de altíssima qualidade, regular e de extensão, mas, ao que se saiba, não se dedicam muito preferencialmente à pesquisa. Como preferem ter poucos e bem seletos cursos, provavelmente por isso não lhes interesse pleitear o título de universidade. Na área extensional atuam fortemente, não o fazendo na de inserção social, sendo ativas em cursos e projetos de consultoria e de assessoria.

Já nas Comunitárias, o respectivo estatuto estipula a forma de nomeação da Reitoria, quase sempre de livre nomeação, seja da autoridade episcopal (se for uma comunitária confessional católica), seja do superior provincial (se trata de uma confessional católica pertencente a uma determinada ordem ou congregação religiosa, como, e.g., os padres jesuítas ou os salesianos, os irmãos maristas ou os padres e irmãos lassalistas, ou, ainda, a congregação das irmãs apóstolas do Coração de Jesus, “mantenedoras”, em Bauru-SP, da Universidade do Sagrado Coração). Raciocínio idêntico vale para outras confissões religiosas, nunca sendo demais relembrar que a grande maioria das Comunitárias é pertencente a

“mantenedoras” controladas por confissões religiosas, pois, além das congregações católicas, há também atuando no setor diversas denominações protestantes, como luteranos (ULBRA), presbiterianos (MACKENZIE) e metodista (UNIMEP E METODISTA DO ABC), entre outras.

As Comunitárias não controladas pelas confissões religiosas são fruto de alguma instituição beneficente civil, controlada por algumas pessoas. Também não têm fins de distribuição de lucros entre seus controladores, reinvestindo todos os resultados financeiros na própria instituição, mas, igualmente, nelas, como nas anteriores, a tão proclamada autonomia universitária é uma figura de retórica, porque, em qualquer das Comunitárias, a Reitoria faz o que a “mantenedora” permite e autoriza, sob pena de destituição da Reitoria. O único caso excepcional, que mereceria um estudo específico, que, infelizmente, não cabe nos angustos limites deste trabalho, é a PUC-SP, na qual a eleição do Reitor é mais democrática que nas demais, com voto direto de docentes, discentes e funcionários em geral, o que, todavia, não impediu a “intervenção branca” a que aludimos linhas acima.

Deste modo, embora convivam, na Universidade em geral, e nas Comunitárias em particular, a ordem com a desordem, a interação e a organização, tratando-se de organizações complexas, isso não propicia o surgimento e o exercício da autonomia universitária, porque existe a intromissão, em certos casos, permanente, das famigeradas “mantenedoras”, que, no caso concreto e específico deste trabalho, são, de fato, mantidas e sustentadas pela renda auferida pela Universidade respectiva, respondendo referida renda por quase 100% dos ingressos financeiros da dita “mantenedora”.

Como organização complexa, a Universidade demanda uma administração especializada, que reconheça as características específicas da Instituição, preparando-a no presente para o futuro. O próprio MEC exige que as Instituições Universitárias apresentem planos quinquenais, o que demanda a necessidade de uma administração profissional que,

planejando, estabeleça objetivos estratégicos a atingir, como já vimos, sem que o planejamento apresente-se como elemento engessador da atividade da universidade e, por isso, necessidade há de profissionais competentes e bem preparados para o exercício da administração empresarial da universidade comunitária, algo que, aliás, muita universidade privada não comunitária já vem implementando há algum tempo. Ressalte-se, **en passant**, se ainda não dito, que todas as Universidades Comunitárias, como exposto ao começo, são particulares, vale dizer, dependem da cobrança de seus cursos para sobreviver, vivendo, ainda, de eventuais e erráticas verbas federais, tão reclamadas e tão pouco distribuídas.

Tenho, para mim, que as Universidades, se desejam falar com seriedade, devem passar a ter personalidade jurídica própria e a “mantenedora” deve refletir a vida comunitária. Com efeito, temos examinado o controle da Universidade Comunitária e não vimos suas duas pontas a 180 graus uma da outra: numa, sua administração, noutra, seus serviços à respectiva comunidade. Efetivamente, não há, nos corpos das “mantenedoras”, representações verdadeiramente autênticas da comunidade em questão: quando muito, um ou dois indivíduos convidados pela “mantenedora”, para compor seu quadro, sendo pessoas de manifesta identidade com a “mantenedora” e que, assim, não vão “criar problemas”, contribuindo para as decisões “unâнимes”.

Disso resulta, dentro do enfoque da Universidade em geral e da Comunitária em particular, que a “mantenedora”, pelo amplo, total e exclusivo controle exercido sobre a Universidade, acabe por desempenhar uma atividade castradora e limitadora, haja visto que o orçamento feito pela Universidade Comunitária somente entra em vigor depois de sua aprovação - com a redação integral ou com emendas feitas pela “mantenedora” - por esta última.

De outra parte, a política mobiliária (aquisição de equipamentos didáticos, especialmente na área da informática), bem assim a imobiliária (redesenho de um **campus**,

alargamento das dependências físicas, aquisição de um novo **campus**), também estão rigidamente concentradas nas mãos da “mantenedora”. Conheço o caso de uma Comunitária, em que o vice-presidente da “mantenedora” - um clérigo apontado pelo Bispo Diocesano, na condição de seu Presidente e Chanceler da Universidade -, de certa feita em reunião conjunta com a reitoria, anunciou a compra de um determinado terreno e convidou a todos para que descessem ao andar térreo, a fim de que pudessem contemplar a maquete da obra, já aprovada pelo Bispo. Ninguém da comunidade acadêmica fora consultado e o “pacote” já vinha pronto: a planta aprovada já previa, aleatoriamente escolhidos, um número “x” de salas de aula, “y” mini-anfiteatros e auditórios, etc, etc. O mesmo clérigo determinou que os fundos da Universidade Comunitária em questão fossem utilizados na construção - semi-faraônica - de um colégio que a “mantenedora”, erradamente, aceitara como seu, porque seu fundadores eram idosos, muitos já falecidos. Pois bem: esse colégio, notável e notoriamente deficitário, ganhou dimensões luxuosas, como ar-condicionado central e coisas afins. Resultado: a instituição que, por força exclusiva do dinheiro gerado pela Universidade, tinha, em ativos mobiliários líquidos (de curto prazo), cerca de R\$ 70.000.000,00 (Setenta milhões de reais), em janeiro de 2001, hoje está na fila dos solicitantes de crédito bancário! Repita-se: tudo isso sem que, em momento algum e de forma nenhuma houvesse, ainda que por um momento, sido ouvida a comunidade acadêmica, ainda que fosse para palpar!...

Examinando, pois, os Estatutos Sociais e o Regimento Geral de dez das Comunitárias, pude notar que o provimento dos cargos de Reitoria obedece aos critérios supra expostos, aparecendo à figura do Reitor, para o público externo, como o representante institucional por excelência (ou por magnificência), mas sem poder de mover um único centavo sem o controle, direto, de sua famigerada “mantenedora”.

De outro lado, para equilibrar-se, até superavitariamente, uma Comunitária não pode se sustentar somente com receita da graduação, menos ainda da pós-graduação **stricto sensu**,

que demanda investimentos mais caros, seja da parte institucional, seja do candidato. Assim, os cursos de extensão universitária e a pós-graduação **lato sensu** se me aparecem como os grandes caminhos a trilhar, em termos de planejamento econômico-financeiro, dentro de uma visão profissional e profissionalizada de administração organizacional, tendo-se em vista que, inegavelmente, a concorrência é terrível e devoradora, não apenas através do surgimento de novas universidades no território das já existentes, com as já existentes fazendo mais propaganda que sabonete ou creme de barbear, e, mais terrivelmente, com a implantação, até por terceirização, da educação à distância e de **campi** avançados em diversas cidades. Dentro de uma realidade antropofágica como essa, a Comunitária que não tiver inventividade e competência administrativo-profissional, através de um planejamento viável e bem feitos ouvidos os segmentos acadêmicos, estará fadada ao desaparecimento. Mais à frente falo de outras opções estruturais, inclusivamente com visão empresarial e abertura de capital.

Abro parênteses aqui, para mencionar exemplo que vi: em reunião de Reitores de Comunitárias, em Brasília, nos começos de 2002, havia Reitores simplesmente desesperados porque não haviam recebido, ainda, os valores do crédito educativo dos últimos seis (6) meses e se viam sem recursos para tudo. Digo isto, porque vejo o crédito educativo, de responsabilidade governamental federal, como todo pagamento público no Brasil, levar meses para ser repassado às Instituições, havendo Comunitárias em que o percentual do crédito educativo que lhes cabe é curial para sua sobrevivência e os constantes atrasos de pagamento podem, um dia, vir a ser fatais.

Por isso mesmo que a universidade, fora o Estado, é, provavelmente, a organização mais complexa que existe e por isso é que, no início, citei os casos da PUCSP e das Estaduais UNESP E USP, em conjunto com o artigo da Professora Peixoto (2004): exatamente para mostrar a convivência da ordem com a desordem, com a organização, de um lado, tentando entender-se com a interação. Poder-se-ia dizer, até, que, a partir do tetragrama, poderíamos

utilizar este esquema de raciocínio:

Tese: ordem

Antítese: desordem

Síntese: organização interativa.

É assim que se caminha na vida universitária: utilizando-se os conflitos, sejam de relacionamento como os aqui apontados, sejam os conceituais e científicos, estamos sempre diante da dicotomia ordem/desordem, em uma comunidade complexa e interativa de milhares de pessoas (sem considerar o ambiente externo), com a particularidade de que a menor parte (professores e funcionários) permanece, ao menos em sua grande maioria, na Instituição por um largo período de tempo e busca soluções de médio e longo prazo (não que sejam desprezadas as de curto prazo, quando necessárias), ao passo que a maioria esmagadora - os discentes - passam pela instituição, em média 5 (cinco) anos e, basicamente, vislumbram para si soluções de curto prazo. O aluno entra e sai e a Instituição permanece, às vezes em crise durante esse período e após esse período, mas para o egresso isso não mais lhe interessa. Daí porque essa aplicação do “tetragrama de Morin (2005)” diz mais perto aos corpos docentes e funcional e, obviamente, não pode ser ignorada pelos gestores universitários, em todos os órgãos decisórios. Essa complexidade é ainda maior quando surgem problemas que envolvam parentes dos discentes e, mais ainda, problemas de relação com a respectiva comunidade, avultando a necessidade de interação em prol da organização, para se ter a instituição que, de um lado, domine e armazene o conhecimento, oferecendo-o ao maior número possível de agentes (dai a importância da extensão, como veremos no correr do presente trabalho), e, de outro lado, que produza mais conhecimento, através das atividades de pesquisa. Por isso, ocupando lugar ímpar no campo das relações humanas, a Universidade tem papel-chave,

porque é a porta de acesso para uma vida melhor e para que sejam bem aproveitadas as oportunidades profissionais de seus discentes.

Por isso, conforme Drucker (1999), é ela uma organização, e, conforme Morin (2005), ela pode ser definida como uma organização complexa, campo ideal da coexistência entre ordem, desordem, interação e organização.

CAPÍTULO II

A UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA

Quando se fala em Universidade Comunitária, se fala, exclusivamente, no fato de não apresentarem finalidade lucrativa (aliás, a esse respeito, o conceito correto é “sem finalidade de distribuição de lucros entre seus componentes”, eis que lucro = superávit é condição básica de sobrevivência de qualquer entidade). Existe a retro apresentada definição do Reitor Vanucchi (2000), mas ela, sem nenhuma dúvida, não trata da presença e do exercício do poder decisório na Universidade Comunitária. Realmente, essa expressão, tanto pode significar realizar trabalhos comunitários, quanto ser controlada pela população comunitária, que seria assim, sua real proprietária.

Salvo o caso da Universidade de Caxias do Sul e as Fundações retro canceladas, em que, efetivamente, ninguém (ou grupos especificamente) é “dono” da instituição, as **soi disant** universidades comunitárias são propriedade privada de uma instituição, geralmente religiosa, sem nenhuma ingerência comunitária decisiva em sua vida.

Às vezes, são constituídos alguns “Conselhos Comunitários” ou convidadas pessoas da Comunidade para integrarem os órgãos colegiados, mas são pessoas isoladas, não grupos, e são escolhidas a dedo pela direção da respectiva Universidade Comunitária.

O conceito de “comunitária” se apresenta mais pelos serviços de extensão que a Instituição presta à respectiva comunidade, mas geralmente, muito tímidos em relação às necessidades destas. Além disso, há que se lembrar que não são poucas as entidades privadas não comunitárias que também o fazem de uma ou de outra forma, como, **v.g.**, atendimento público gratuito em escritórios experimentais do Curso de Direito, pronto socorro em Curso de Medicina, etc. Há uma, inclusive (que muitos consideram a mais ambiciosamente lucrativa

do País), que mantém, permanentemente, um navio de estudos no complexo fluvial da floresta amazônica, analisando fauna e flora locais e desenvolvendo pesquisas sobre propriedades medicinais de sua flora.

Deste modo e sob certo sentido, o conceito clássico de “Universidade Comunitária”, tal como aqui retratado não reflete, **data maxima venia**, claramente, a realidade. Tal conceito, até porque - e principalmente - não prevê a participação, ativa, decisiva e proeminente, da comunidade atingida, que se tem como mero agente passivo das iniciativas universitárias.

Como já dito acima, os poucos, membros “representantes” da Comunidade, nada mais são do que indivíduos escolhidos, a dedo, pela própria administração “mantenedora” da Universidade, e se tornam, apenas, mais um **yes man** do que um agente de transformações.

Os professores são contratados pelo regime celetista, contratando-se e demitindo-se, tanto o corpo funcional, quanto o docente, do mesmo modo pelo qual uma indústria demite funcionários. Se o professor, inclusive, se torna rígido e exigente “em excesso”, provocando reclamações, decerto, corre risco de demissão sumária.

Certa feita, ouvi, de um Reitor de “Universidade Comunitária”, esta frase: “Na minha Universidade não se perde aluno por causa de professor”.

Em assim sendo e segundo minha experiência passada, tendo visitado, pessoalmente 8 (oito) Universidades Comunitárias, pude colher informações que respaldam esta informação.

Eu creio que este tipo de condução administrativa sobre demonstrar a exigência de planejamento estratégico, apresenta, ainda e também, necessidade de administração bem gerenciada por gente capaz - o administrador profissional.

Desta forma, desejo aqui discutir a questão do “Poder na Universidade Comunitária”, porque ela é causa eficiente da provocação de uma gestão estratégica e profissional. De outra parte, tendo na devida conta que as próprias UC dão relevo especial á atividade de extensão, desejo verificar em que grau discurso e ação andam - ou não - lado a lado.

Inicialmente, a Instituição precisa conhecer-se a si própria e, para sua administração, deve atrair pessoas de destaque na Comunidade, para que participem de forma efetiva e definitiva em sua gerência, como ainda, trazendo prestígio para angariar fundos para a Instituição, considerando os problemas vividos por esse tipo de Universidade, sempre com dificuldades financeiras, já que, necessitando, pela própria definição, de promover ensino, pesquisa e extensão, não têm a velocidade de se sustentar, como instituição total, apenas com as mensalidades dos Cursos de Graduação mais alguns MBA **lato sensu** que estão sendo ofertados por todas as Instituições Universitárias, tanto particulares com fins lucrativos, quanto as “Comunitárias”.

É esse ponto específico que retém a necessidade de efetiva participação de pessoas gradadas da Comunidade na gestão profissional via participação efetiva na atuação da instituição.

A Universidade Comunitária está inserida em um rol de classificação, segundo a Professora Marta Lucchesi (2002, p.67), na seguinte forma:

Classificação das instituições privadas de ensino superior com seus objetivos e tipo de entidade mantenedora

Tradicionais	Fundações
	Confessionais
Emergentes	Fundações
	Confessionais
	Comunitárias
	Privadas com fins lucrativos, mas com projetos educacionais.
	Nonimais Privadas com fins lucrativos, mas sem projetos educacionais.

A nova LDB admite universidades especializadas em um único campo do saber: ciências humanas, ciências exatas e artes, ciências da saúde, ciências agrárias etc. (SOUZA; SILVA, 1997, p.85). Tal mudança de conceito é compreensível em nossos dias, pela ampliação do conhecimento em cada área específica, de tal modo que um conjunto de subáreas pode formar uma universidade. Historicamente, terá havido, entre nós, instituições isoladas de ensino superior, que, em sua especialidade, apresentam bons resultados. Geralmente são fundações, como, em São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas, na área de administração de empresas, que cumpre as funções de ensino, pesquisa e extensão; a Fundação Cásper Libero, na área da Comunicação Social, e outras nas áreas de engenharia e medicina.

São instituições que, por sua produtividade, adquiriram o respeito do meio acadêmico. Mas, antes de se tornarem tradicionais, elas também iniciaram um caminho, à época, inexplorado.

Ambos os grupos reúnem instituições sem fins lucrativos. Caberia perguntar: uma instituição de ensino superior sem fins lucrativos pode cumprir adequadamente sua missão? A resposta, bastante complexa, envolve outros aspectos que não a lucratividade, como veremos.

A Professora Lucchesi (2002) tocou em 2 pontos básicos:

- 1) a classificação das universidades;
- 2) a distribuição do poder, com seus reflexos nos centros de decisão político-gerencial e seus reflexos nas áreas acadêmicas e econômicas.

Vamos tratar de tais pontos:

- a) a classificação das Universidades: ao contrário do afirmado, não há distinção entre entidades confessionais e comunitárias: são a mesma coisa. O que há são comunitárias

confessionais e comunitárias leigas.

Como já visto, as confessionais - que constituem a maioria das comunitárias - estão ligadas, majoritariamente, ou à Igreja Católica, Apostólica Romana, ou Igrejas Protestantes (ULBRA: luteranos: Mackenzie: presbiterianos: Metodistas de São Paulo e de Piracicaba: os próprios).

A esse propósito, cumpre ressaltar que uma PUC é uma Universidade Católica que teve reconhecidos, pelo Vaticano, méritos educacionais e canônicos especiais e merece tal distinção. A partir disso, seu Reitor deve ser aprovado por Roma. Só isso. É falsa a idéia de que a concessão do título da “Pontifícia” capacita a Universidade a receber verbas especiais do Vaticano. Isso não existe! Aliás, nas entidades Confessionais, qualquer que seja a confissão, não há “troca de chumbo”, isto é, se alguma delas estiver com problemas financeiros não vai pedir auxílio a nenhuma congênere e as católicas, particularmente, não podem contar com Roma. Cada entidade tem que ser auto-suficiente e resolver seus próprios problemas. Não há uma rede de universidades comunitárias, confessionais ou não, mas entidades singulares que têm, cada qual, que enfrentar e resolver suas dificuldades.

b) por isso a importância curial da gestão profissional e do planejamento estratégico nessas entidades, porque estão enfrentando, hoje, uma concorrência agressiva das outras particulares, como a propaganda de qualquer produto: no caso, a educação.

c) a importância, reconhecida pelas próprias UC, da atividade de extensão com forma de inserção da instituição em sua comunidade, inclusivamente como fonte de recursos para sua vida administrativa-econômico-financeira.

Em assim sendo, a concorrência de mercado, agressiva e feroz, sem tréguas, se constitui

no grande desafio da universidade comunitária, para evitar que não perseguido o lucro pelo lucro, seja destruída pela concorrência. Para evitar isso - o desafio da continuidade e, mesmo, da sobrevivência das comunitárias - devem seguir somente esse caminho - o da gestão profissional com plano estratégico - que é o que deve ser trilhado a fim de explorar oportunidades – “nichos” de mercado e bem desenvolvê-los!

Outro ponto fundamental, diz respeito a recursos, que são terrivelmente escassos. Neste ponto é fundamental que pessoas de alto prestígio na comunidade venham participar da vida universitária como indivíduos que podem promover e liderar campanhas de levantamento de fundos a exemplo do que já existe em outros países. É claro que nem se pensa no exemplo dos EUA, onde ex-alunos bem sucedidos doam quantias milionárias a sua **alma mater** - a universidade em que estudaram.

Dentre as comunitárias não-confessionais, a questão não é diferente: existe a inefável “mantenedora” que estabelece os parâmetros de funcionamento da Universidade, sempre se reservando o poder sobre os ativos (imóveis e móveis) da Instituição, toda a política de pessoal e controle econômico-financeira total. Repita-se: total.

As Universidades Comunitárias estão congregadas (com mais alguns Centros Universitários, que, aliás, ficaram fora desta pesquisa) na ABRUC (Associação Brasileira das Universidades Comunitárias), que já efetivou alguns encontros dos quais brotaram documentos relevantes para este trabalho, a saber:

1º) “Carta de Goiânia”, de outubro/1999;

2º) “Carta de João Pessoa”, de novembro/2002;

3º) “Carta de Florianópolis: a gestão e a avaliação da extensão: um desafio para a comunidade acadêmica”, de 2002/2003 (sem data definida);

4º) “Carta de Brasília: contribuição do fórum para o processo de construção das políticas de avaliação da extensão universitária”;

5º) “Carta de Campinas: universidade e compromisso social: a contribuição da extensão”, de outubro/2004;

6º) “Carta de Passo Fundo”, de agosto/2005;

7º) Além disso, em Goiânia, em 29/outubro/1999, adotou-se o documento denominado “A Concepção e Ação Comunitária em debate: proposta de documento-base do fórum de extensão das IES comunitárias”.

Além desses documentos, as Comunitárias emitiram outro denominado “Fórum Nacional de Extensão e Ação Comunitária das Universidades e Instituições de Ensino Superior Comunitárias”, ensejando um documento-fruto de título “O ForExt: uma perspectiva histórica”, mais o documento “A Extensão e Ação Comunitária: contribuição das Universidades e IES Comunitárias para um plano nacional de extensão”, (de 11 de outubro de 2001), mais seus estatutos, de outubro de 2003.

Passemos à análise dessa documentação, à luz da temática ora em desate:

1) Carta de Goiânia e seu documento base. A “Carta de Goiânia” parte dos seguintes pressupostos:

a) “a vasta experiência de nossas instituições, acumulada ao longo das últimas décadas e pautada em compromissos éticos e de justiça social”;

b) “a abrangência e a diversidade das atividades de extensão e de ação comunitária desenvolvidas por estas IES Comunitárias”;

c) “as mudanças ocorridas na sociedade brasileira durante as últimas décadas e as repercussões deste processo no âmbito da política de ensino superior em nosso país”;

d) “a condição comunitária de nossas IES, cujas características estão reconhecidas no texto constitucional de 1988”;

e) “a expressiva participação e a relevância das IES comunitárias no âmbito do ensino

superior no Brasil”;

f) “caráter público destas instituições expresso em seus compromissos em defesa do interesse coletivo e nas suas finalidades não lucrativas”;

g) “o atual momento político em que se define um ‘Plano Nacional de Extensão’ em nosso país”.

para chegar às seguintes conclusões:

1) “reafirmar o compromisso das IES comunitárias que aqui representam, com o processo de construção da cidadania, e de uma sociedade mais justa e mais humana”;

2) “instituir o “Fórum de Extensão e Ação Comunitária das Universidades e demais IES Comunitárias”, visando:

- propiciar um espaço mais adequado e permanente de reflexão, avaliação e acompanhamento das práticas de extensão e ação comunitária desenvolvidas nestas instituições;

- estimular o desenvolvimento de programas e projetos conjuntos e intercâmbio entre as instituições;

- permitir a maior participação de nossas instituições no processo de implementação da política de extensão universitária em âmbito nacional;

- garantir a necessária viabilidade das atividades de extensão e ação comunitária desenvolvidas pelas IES comunitárias no âmbito de toda a sociedade brasileira.

Note-se que a ênfase do documento reside na política de extensão e ação comunitária que as Comunitárias pretendem realizar como característica própria, basilar e diferencial. Isto está bem claro, tanto nos “consideranda”, quanto nas conclusões. Além disso, tudo há que se considerar outro fruto brotado do mesmo encontro e já supra citado, que é “a concepção de

extensão e ação comunitária em debate: proposta de documento-base do fórum de extensão das IES comunitárias”.

Referido documento esmiúça a “carta”, dando exclusiva ênfase à “extensão comunitária” e à “ação comunitária”, como elementos fundamentais do campo de atividade das Comunitárias e identificando-as, diferencialmente das demais IES, sejam quais forem.

Após longo escorço histórico, remontando ao início dos Cursos Jurídicos no Brasil e, ainda, perpassando pelo estabelecimento das primeiras Universidades como tal, respectivamente a antiga Universidade do Brasil (hoje UFERJ) e a Universidade de São Paulo (USP), o documento passa a tratar das atividades de extensão das primeiras universidades, em geral, em termos de abertura ao público externo e que, consistiam, basicamente, em palestras, sessões solenes e alguns simpósios. Nada mais.

Após a guerra, o modelo universitário vai tomando forma e, nas décadas de 40 e 50, as universidades caracterizam-se mais pela ação externa de seus discentes (deposição do Presidente Getúlio Vargas, em 1945; a campanha do “Petróleo é Nosso”, culminando com a sanção da Lei n. 2004, de 03 de outubro de 1953, criando a Petrobrás. etc., etc...). A universidade, ela mesma, estava voltada para si, entregue mais ao ensino e à pesquisa, do que a se tomar mais abrangente. A questão começa a tomar foros de confronto no final dos anos 1960 e na década de 1970, com a instauração do Movimento Militar de exceção, instaurando regime totalitário, com características militaristas e ditatoriais, e, nesse contexto, a Universidade passa a ser um estorvo, porque começa a contestar o regime. É assim que este último começa a “podar” o quanto pode a atividade Universitária, máxime aquelas que tinham algum contacto com comunidades, dentro de sua política de extensão e ação comunitárias. Começa o conflito, inicialmente surdo, depois escancarado entre Governo Militar e as Universidades, em todos os sentidos, inclusivamente, no que nos interessa no pertinente a ações junto a comunidades carentes e atividades afins. Esse conflito se exacerba a partir de 13

de dezembro de 1968, com a edição do malsinado e maldito “Ato Institucional nº.5” que vigeu até 1978.

Voltando aos tempos de bonança, com o retorno à plenitude democrática, nesse documento (que, recorde-se, é de 1999, início do Governo Fernando Henrique Cardoso), a ABRUC proclama, **in verbis**: “Nesse processo as universitárias. Desde o início dos anos 90, reafirmam o seu caráter público não estatal.”

Ao entender a extensão não “apenas” como uma prestação de serviços extra-muros, mas com práticas em que o corpo universitário desenvolve suas atividades de ensino, pesquisa e assessoria, de modo a atingir um público mais vasto e proporcionar às comunidades locais um acesso mais fácil a conhecimentos e técnicas que permitam melhorar a qualidade de vida. Elas querem fazer da extensão uma característica determinante, que procura integrar e consolidar toda a sua atividade de ensino e pesquisa, de modo que ela esteja permanentemente em conexão com os setores produtivos e os diversos segmentos da comunidade regional, numa relação de intercâmbio e mútuo aperfeiçoamento, na qual a universidade se enriquece a si mesma em conhecimentos e sabedoria, ao mesmo tempo que incentiva o desenvolvimento de programas e projetos comunitários (MORAIS, 1989).

Acrescentando o comentário de que com esta compreensão, o perfil de uma IES Comunitária pode ser reconhecido pelo caráter das atividades de extensão que realize de forma pró-ativa em sociedade e em experiência com o seu projeto “político-pedagógico”, esses dois documentos do encontro de Goiânia têm, em primeiro lugar, conceituado o que seja uma universidade comunitária, dando a tão faltante definição sua, mas, igualmente, afirmando, taxativa e peremptoriamente, que a profundidade do caráter de extensão comunitária pró-ativo é o elemento definidor do que seja, ou não, uma comunitária;

Para tanto, citam esses documentos, como fundamental, a existência, em cada universidade, um projeto político-pedagógico, que contemple, em detalhes, a forma de

atuação na comunidade em questão, bem assim, a questão da maior ou maior interatividade com os segmentos, a começar dos realmente mais carentes, de sua respectiva comunidade.

Mais à frente, alude-se às inegáveis (segundo o documento) vantagem internas, no binômio ensino e pesquisa, pela atuação e gestão universitárias, ao se afirmar, **ad litteram**:

A práxis da extensão, derivada desse projeto, é um locus privilegiado, capaz de desencadear processos pedagógicos criativos que possibilitam: a articulação teoria e prática: o estímulo à postura interdisciplinar, a elaboração de novas metodologias no processo de construção do conhecimento; o aprendizado da gestão coletiva sobre a prática social: o incremento à pesquisa no sentido de dar suporte científico necessário à produção do conhecimento e à apreensão crítica do real e a realimentação das políticas curriculares (Goiânia. ABRUC, 1999).

Tais colocações têm o grande mérito de, finalmente, fazer com que as comunitárias saíssem da casca, para proclamar e especificar sua atividade, calcada cada uma em maior projeto de ação junto a seu meio circundante, em diversas atividades complementares das clássicas, voltando-se para as carências de seus vizinhos mal aquinhoados pela fortuna e para quem e por quem a comunitária pode fazer alguma coisa, recolhendo, em troca, rico material para o desenvolvimento de seu projeto político pedagógico, atualizando práticas e teorias pedagógicas, bem assim com bons reflexos na área de pesquisa.

O relevante dessas declarações reside na definição da própria universidade que emerge destas colocações, pondo seu elemento distintivo, relativamente às demais, como aquela mais voltada para ações e gestão comunitária em projetos de alcance social. Dentro dessa ênfase, o encontro de Goiânia aparece como autêntico divisor de águas na vida das comunitárias, porque significa que elas estão sendo auto-apresentadas sem rebuços, dizendo alto e a bom tom que as atividades de ação e gestão em projetos de interesse social, desenvolvidos pelos corpos docente e discente de cada IES comunitária, são a diferença das demais, públicas e privadas. Isto está bem claro e significa, a meu sentir, um marco divisório das IES comunitárias no Brasil, quanto à questão da “extensão universitária”, que passa ser admitido

como o marco distintivo e caracterizador delas. Não é à toa, que mais à frente, afirmem em dito documento: “Na relação que se estabelece com o projeto político-pedagógico, a pesquisa realizada via extensão é suscitada pela prática social, pelas demandas postas pela sociedade e devem estar crivadas de rigor científico e compromisso social”.

Rigor científico na pesquisa e compromisso social, o binômio basilar da ação extensional comunitárias dessas IES.

A questão, mais à frente, é posta em termos indubitáveis.

Nessa mediação, os canais criados pela extensão são adequados para a divulgação e a socialização dos conhecimentos produzidos pelas IES. Esses conhecimentos são construídos na finalidade das relações sociais, capazes de apreender contradições, por meio da formulação e intervenção nas políticas públicas. Em síntese: a relevância da extensão está contida na relação que ela estabelece com a pesquisa e o ensino, como uma dimensão acadêmica que se caracteriza pela sua inserção na sociedade.

Compreendida nestes termos, a universidade não busca um sentido em si mesma, sua preferência é a sociedade e precisa, para tanto, estar alicerçada nas prioridades locais, regional e mundial, contextualizadas e dimensionadas nas tendências da sociedade mundializada. Essas prioridades emergem das necessidades derivadas das relações de produção e reprodução do homem em seu meio ambiente, em um determinado contexto histórico. A extensão, como instrumento de mediação, concretiza-se por meio da investigação e a intervenção frente a estas necessidades. Essa intervenção concretiza-se, também, na prestação de serviços implementados a partir da perspectiva da “ação comunitária”.

A expressão “ação comunitária” é utilizada para denominar ações de natureza diversa no âmbito das IES comunitárias. Entretanto, a concepção predominante de ação comunitária é a expressão das necessidades sociais e da sensibilidade das universidades, face às demandas sociais, e, também, para além quando chamam para si a responsabilidade pela iniciativa dos

trabalhos de “ação de gestão comunitária”, ampliando sua atuação fora da área acadêmica propriamente dita e levando-a alhures, com foco especial - para não dizer exclusivo - para as comunidades carentes, o que, aliás, não inibe outras formas de atividade, como parcerias com o empresariado em geral, bem assim com companhias estatais ou paraestatais.

O assunto está bem tratado no documento emitido em Goiânia, quando se lê este excerto, **ad litteram**:

Para além da prestação de serviços, a ação comunitária constitui-se, hoje, em mecanismo de conquista e garantia dos direitos sociais, contribuindo com a construção e ampliação da cidadania, na medida em que enfrenta questões sociais específicas, produzidas pela situação de exclusão, decorrente do modelo de desenvolvimento sócio- econômico vigente no país. Nesse sentido, a ação comunitária desenvolvida pelas universidades não tem somente um valor no atendimento imediato às necessidades da população. A ação comunitária, como processo de intervenção, constitui-se em espaço de construção de tecnologias e metodologias sintonizadas à prática social, fortalecendo a organização da sociedade numa perspectiva de transformação social.

Outra preocupação da ação comunitária nas IES é o atendimento das demandas sociais e culturais de sua população acadêmica. “Esta ação constitui-se em instrumento de inserção social, pois contribui com o acesso e permanência de um segmento da população ao ensino superior, por meio de políticas sócio-educativas e culturais”.

A declaração é clara: através das políticas de ação comunitária, as IES não apenas poderão disso desenvolver novas metodologias e novas tecnologias para aplicação no binômio pesquisa-ensino, quanto, também e principalmente, poderão ser agentes de transformação social, abrindo as portas na inserção nos estamentos mais elevados da sociedade àqueles que se acham marginalizados.

Destarte, o documento de Goiânia também assinala a definição das universidades comunitárias como tal, bem assim, assumem elas o papel importante da transformação social dos menos aquinhoados pela fortuna. Ao criticar o modelo econômico do país (hoje, o mesmo

do de 1999, época do documento, apenas mais expandido), colocam-se em posição de frontal oposição à política econômico-social do Brasil, através de seus sucessivos governos, apresentando uma tímida alternativa - a da inserção social - quando deveriam partir para o confronto frontal com um governo que pratique política social que elas, as IES comunitárias, consideram errada. Mas não, preferiram o cômodo caminho dos manifestos e das “cartas” e “declarações”, sem mais nada! Em minha experiência de dirigente universitário, ao longo de quatro anos, de inúmeros simpósios, congressos, assembléias e afins, o tema francamente dominante era o crédito educativo e a demora da liberação de seus fundos pelo poder público, juntamente com a permanente preocupação de perderem as características próprias que lhes foram concedidas pelo governo, no sentido de não recolher os encargos sociais cabentes ao empregador! Só! Não vi nem senti nada que lembrasse “Carta de Goiânia” e o documento que dela brotou, nem, muito menos, qualquer disputa ou confrontação com as autoridades públicas, que, à época, estavam tratando de alterar o regime de classificação de “entidade filantrópica”, para fins de benefícios parafiscais, bem assim, no MEC, se estava implantando a cultura da avaliação e a implementação da LDB (“Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional”), ou “Lei Darcy Ribeiro”, a Lei Federal 9394/96.

Nessa articulação ocorre a interação entre teoria e prática, possibilitando ao projeto político-pedagógico das universidades galgar relevância face aos compromissos com a sociedade.

Segundo a LDB, o ensino superior, entre outras finalidades, deve “promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônios da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação”, Determina ainda que cabe à universidade “estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular, os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma reciprocidade” (cap. IV, art. 43.

incisos IV e VI).

Como se nota, as universidades comunitárias procuram se inserir mais fortemente no item final desse dispositivo: “prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade”. Aí está, a meu ver, uma definição para as comunitárias, bastando acrescentar ao começo do trecho legal citado a expressão “universidade comunitária é aquela à qual cabe...”

Todavia, a realidade é bem outra, em termos de macromissão da universidade comunitária, cuja prestação de serviços à comunidade é incipiente, bem assim a “relação de reciprocidade”, vendo-se ambos, universidade e comunidade, com uma certa desconfiança mútua que, se não inviabiliza, em muito dificulta esse trabalho.

Essa “carta” é o documento que a embasa passaram a ser os pontos ou marcos referenciais das universidades comunitárias, que, embora os desenvolvam, na área extensional, fazem-no de modo que me parece tímido e limitado, quando há muito por fazer. Outrossim, a “desconfiança mútua governos/comunitárias” impede que parcerias altamente favoráveis à comunidade sejam constituídas, preferindo-se a atuação isolada, cada um “solando” de seu lado.

2) Carta de João Pessoa: este documento vem à luz em novembro de 2002, quando já delineada, definitivamente, a sucessão presidencial. Destarte, o encontro das Comunitárias foi feito sob as expectativas dos planos governamentais para o setor da educação, mais especialmente, o ensino superior, e, ainda mais particularmente, as UC.

Documento simples, ao contrário do encontro anterior, já acima analisado, este apresenta quatro petições ao governo eleito, sendo a quarta dividida em quatro tópicos, a saber:

1ª) Reconhecer a existência, na sociedade brasileira, de expectativas muito fortes de mudança, bem como em todas as camadas sociais, de uma enorme disposição para participar da construção de um novo projeto de país;

2ª) As universidades se dispõem, enfaticamente, a integrar esse movimento de mudança, reafirmando o seu compromisso social, no sentido de construção de um país igualitário e justo;

3ª) Reafirmam o conceito de extensão como o processo educativo, cultural e científico, que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável, viabiliza a relação transformadora entre a universidade e os demais segmentos da sociedade, trazendo para a universidade a pergunta sobre a relevância da produção e socialização do conhecimento;

4ª) Em face disso, propõem ao futuro governo:

- * Criação, na estrutura do MEC, de um órgão de caráter representativo responsável pela extensão, que articule os diferentes segmentos do ensino superior na formulação de uma política nacional de extensão universitária;

- * Criação e implementação de mecanismos institucionais de financiamento da Política Nacional de Extensão Universitária nas agências de fomento e em outras instâncias;

- * Adoção do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como base para elaboração de políticas para o ensino superior;

- * Integração das Universidades Brasileiras como parceiras nesse processo de mudança social.

Embora se continue a enfatizar a extensão, as comunitárias apelam ao novo governo para que não permita que se quebre a indissociabilidade entre o tripé ensino-pesquisa-extensão, sem, contudo, deixar de realçar que o ensino e a pesquisa são notavelmente enriquecidos pela extensão, a ponto de solicitar do novo governo o estabelecimento de uma

“política nacional de extensão universitária”, com a alocação de financiamentos para seu desenvolvimento.

Como sabemos, o governo fez ouvidos moucos a essas reivindicações, o que me parece certo, porque, no Brasil, temos o péssimo hábito, herdado da desastrada e desastrosa herança colonial lusa, de, em tudo e para tudo, recorrer ao Estado, pedindo, requerendo, suplicando, etc. Agrupadas na ABRUC (Associação Brasileira das Universidades Comunitárias), tais instituições poderiam partir para uma pressão muito mais forte sobre o governo federal, já apresentando uma planificação elaborada e determinada, bem assim as fontes prováveis de recursos para seu financiamento.

Ao tempo em que participei de encontros dessa natureza, somente pude constatar a ênfase quase exclusiva na preocupação com a política federal de crédito educativo e na reivindicação de maior rapidez em seu repasse, assim como no alargamento dos recursos a ele atinentes, como forma de tirar a “corda no pescoço” de diversas IES comunitárias em situação de pré-insolvência. Mais ainda: em nenhum momento se buscou o empresariado privado para oferecer parcerias frutuosas e que carreassem recursos maciços para as IES envolvidas. Contrariamente, a atividade extensional é tímida e, ao que se sabe, continua tímida em macrotermos, ressalvadas algumas eventuais exceções que confirmam a regra.

Deste modo e lembrando a parábola do semeador (Mateus 13, 3-24), a Carta de João Pessoa não encontrou solo fértil e, assim, ficou como um elemento melancolicamente caído no vazio, apenas no limite das boas intenções.

A única consequência concreta desse documento foi à fundação, pelas próprias IES comunitárias, do “Fórum Nacional de Extensão e Ação Comunitária”, de que trataremos, especialmente, mais à frente, após análise das diversas “cartas”.

3) Carta de Brasília: intitulada “contribuição do fórum para o processo de construção

das políticas de avaliação da extensão universitária”, o documento gerado pelo encontro Brasiliense (em 15/maio/2003) enfatiza a extensão universitária e sua importância, a começar de sua auto-apresentação, esclarecendo que o fórum contava (à época) com 51 IES, tendo o objetivo de “analisar, debater, propor políticas, estratégias e questões relativas à extensão e à ação comunitária de interesse de seus membros, e, ainda, buscar o entendimento com os órgãos governamentais e instituições da sociedade e com organismos de representação universitária”.

De novo, o “entendimento com os órgãos governamentais”, quando a ênfase deveria ser muito maior na relação com as “instituições da sociedade”. Aqui está a pedra de toque da fonte de recursos para as IES comunitárias: buscar projetos conjuntos de extensão com a iniciativa privada (e hoje há tantas organizações, não só as “ONGS”, que poderiam ser parceiras ideais e sequer são contatadas e acionadas, na maior parte dos casos).

A “Carta de Brasília” apresenta, ainda, uma “declaração de princípios”, a saber:

“2.1 - A universidade é espaço privilegiado de produção de conhecimento historicamente construído e de formação continuada;

2.2 - A universidade constrói suas relações com o contexto social, a partir das suas características e da sua identidade;

2.3 - A avaliação como parte fundamental do processo de gestão universitária”.

O processo de gestão universitária, em termos de avaliação, deve sê-lo segundo quatro (4) diretrizes básicas, que são:

“3.1- A avaliação é, fundamentalmente, um exercício crítico de autoconhecimento em busca da melhoria dos processos pelos quais a universidade se realiza;

3.2 - A avaliação precisa ter, como condição necessária à sua implementação, a

participação efetiva da comunidade universitária;

3.3 - É preciso que a avaliação seja global (da IES como um todo);

3.4 - É preciso considerar a contemporaneidade e a pluralidade dos referenciais teóricos, dos instrumentos de coletas e das matrizes interpretativas de dados como componentes próprios da construção do conhecimento”.

A parte final desse documento, denominada “dimensões”, apresenta-nos o quanto segue:

“1.1 - produção de conhecimento; 1.2 - formação integral; 1.3 - relevância social; 1.4 - a identidade institucional”.

Sumarizando, esta carta explicita, em termos mais diretos e objetivos, a de Curitiba, propugnando pelo reconhecimento da importância da atividade extensionista no âmbito da IES comunitária, porém desde, entre outras condições, que toda a comunidade universitária esteja engajada no processo. Isso engloba, a meu sentir, uma mudança de atitudes, tanto do docente, quanto da própria instituição, haja visto o pequeno número de projetos extensionistas, **vis à vis** o número crescente de universidades comunitárias, que, antes de tudo, precisam sedimentar, **interna corpore** uma mentalidade que implica em mudança da cultura da instituição, desacostumada de atividades extensionistas e, salvo exemplos (que confirmam a regra), poucas exceções, com um histórico de passado voltado, quase que totalmente, ao ensino, utilizando-se de docentes que ganham por aula dada, sem dedicação integral, nem incentivo à pesquisa. Isso nos cursos de graduação. Na pós- graduação **stricto sensu**, as notícias já são melhores, com contratação de professores mestres ou doutores, com dedicação integral e salário razoavelmente decente. Todavia, isso não é tudo, ainda, porque, em realidade, as IES comunitárias ainda estão voltados para si mesmas, sendo exemplo dessas atividades as notícias “online” da ABRUC que mostram uma atividade pobre em extensão, com muito mais festejos cosméticos que, propriamente, realizações da extensão comunitária,

considerada indispensável e fundamental pela totalidade das UCS, via ABRUC. Torna-se, portanto, um contra-senso e, mesmo, uma incoerência entre o proclamado e o realizado, existindo um enorme fosso a ser transposto.

Essa situação se torna mais dramática pelo fato de que, hodiernamente, no universo do ensino superior brasileiro, além da competição da entrada de universidades estrangeiras (diretamente ou via internet), há que atentar para a infinita expansão dos **campi** avançados, por cidades e mais cidades, criando um clima de competição que, ao final, transferindo-se, como de fato hoje acontece, para a graduação e a pós-graduação **lato sensu**, faz com que as universidades comunitárias, também, dêem um tratamento residual não apenas à extensão e à gestão comunitária, como à pós-graduação **stricto sensu**.

É dentro desse quadro, que as universitárias continuam a existir, porém com severas limitações de ordem econômico-financeiras, como veremos a seu tempo e hora.

4) Carta de Campinas: documento emitido em 2004, tem por título “Universidade e Compromisso Social: a contribuição da extensão”, sendo dividido desta forma, a saber:

“I - o contexto sócio-político e a definição de compromisso social;

II - o compromisso social e a identidade acadêmica;

III - o compromisso social: sugestão de ações”.

O item primeiro apresenta o que chama de “tendências marcantes”, quais sejam:

“a) redução do papel do estado, principalmente enquanto provedor das ações que buscam atender os direitos sociais como a saúde, a moradia a educação e o aumento de seu papel como regulador social;

b) crescente participação da sociedade civil no processo de atendimento aos problemas

sociais, assumida, principalmente, na forma da responsabilidade social;

c) processo de reformas contínuas no aparelho do estado, com destaque para a reforma da educação superior”.

O que temos presenciado nestes últimos quatro anos é o que vai acima pedido, mas com sinal trocado, inclusivamente com a política nacional de “compra” de vagas nas universidades privadas, como forma de enfrentar a demanda discente, o que só tem contribuído para aumentar a dependência das IES do governo, dependendo de seus subsídios. Mais a frente, neste trabalho, apresentaremos uma “carta aberta” da universidade de Chapecó que é auto-explanatória dessa situação, dispensando qualquer explicação.

Há, ainda, que ressaltar sua concomitância: o da realização da assembléia da ABRUC e do encontro do ForExt, a “Carta de Campinas” é, também, considerada como documento - conclusão do ForExt (“Fórum de Extensão”), apresentando unia série de **consideranda** que justificam a posição das comunitárias, mas seu ponto fulcral reside na “Carta de Goiânia”, quando reproduzem este seu excerto;

“(...) resultado de comunicação dialógica baseada em critérios de horizontes mais amplos do que os imediatos e conjunturais e cujo definidor fundamental é a sustentabilidade do equilíbrio social e planetário”.

Mais a frente, afirma-se:

“Estabelece-se então, segundo Síveres (2004) a necessidade indiscutível da institucionalização da Extensão que, como prática de interlocução com a sociedade, se fortalece por meio dos talentos que estão no interior da instituição, bem como com as

potencialidades que estão fora dela. Essa sinergia, entre interno e externo, entre formação e transformação, constrói-se tanto pela articulação como processo de aprendizagem, a partir da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, quanto pela definição de agendas de estudo em torno dessas atividades-fim, que dialogam com as demandas econômicas e necessidades sociais e com o papel estratégico da universidade para o desenvolvimento do país”.

Inobstante essas vigorosas colocações, de prático pouco tem acontecido no sentido de tornar realidade tais assertivas. Conheço, por exemplo, uma Comunitária, cuja instituição já passa de meio século, que mantém um programa de assistência a uma comunidade de pescadores e um outro de promoção social, mas que devido é muito mais ao Governo da Holanda que é o que carrega fundos para o funcionamento do programa, tanto que inaugurado foi por SMR a RAINHA BEATRIX, da HOLANDA, conforme placa de bronze no local. A IES apenas fornece alguns docentes para desenvolvimento de algumas tarefas. Pois bem, salvo isso, a grande interação universidade-comunidade, no caso concreto dessa instituição é, anualmente, co-patrocinar uma corrida de longo curso (10 km) promovida pelo pasquim local, temido por todos, porque a cidade, por não ter outra alternativa jornalística básica, fez do pasquim sua leitura obrigatória e condutor de suas consciências. Assim, para não ter opinião negativa do sumamente lido pasquim local, a universidade em questão co-patrocina o “evento”, cabendo a sua Magnífica Reitora a duvidosa honra” de entregar o prêmio aos vencedores. Só! Nada mais! Dessarte, parece estar, ainda, no papel, a simbiose “paidéia” e “politéia” (segundo terminologia do documento em tela, originalmente), ficando-se mais no terreno das palavras e das boas intenções, em macrotermos, desse ideário.

A conclusão do documento é auto-explicativa, não podendo ser mais clara:

“III — Considerações finais

Considerando que temos consciência do potencial da instituição universitária, somos sabedores do quanto ela foi e é fiel á sua função crítica, criativa e comprometida, contribuiu e contribui de maneira significativa para o desenvolvimento da sociedade. Foi criada e se fortalece, na medida em que participa de alguns processos de transformação histórica.

Vivemos momentos de crise: os modelos que temos quase sempre não são suficientes para enfrentar os desafios de nossa época: os que precisamos para enfrentá-los ainda estão por serem construídos. E isso é oportuno porque nos dá a possibilidade de participarmos ativa e criativamente. É preciso, por exemplo, que colaboremos para a afirmação dos direitos sociais: para um redimensionamento coerente do estado, sem o pressuposto de sua redução incondicional como forma de alargar os espaços do mercado, e, para enfim, fortalecer a sociedade civil, fazendo-a mais participe no processo político, na perspectiva do desenvolvimento sustentável. Essa talvez seja a razão e a motivação que podem servir como corolário para o projeto e a execução do compromisso social de nossas Instituições. Nós, do ForExt, queremos ser participantes ativos. Para isso, oferecemos nossas idéias e convidamos a todos da comunidade acadêmica e da sociedade para o diálogo (Campinas (SP), outubro de 2004)”.

Bela retórica! Paupérrimos resultados obtidos! Nem a sociedade civil e o governo aceitaram a oferta de diálogo, nem as idéias comunitárias foram implementadas com a profundidade que o documento prometia.

A professora doutora Janete Lara de Oliveira Bertucci, em sua tese de doutoramento, de título “Performance Organizacional em Instituições de Ensino Superior: as PUC’S Brasileiras em busca de efetividade” (março: 2000). muito expressa a diferença entre o dizer e o fazer, já no prefácio (“abstract”) de seu trabalho magnífico, da seguinte maneira:

A nível estratégico, importantes decisões foram implementadas nos últimos anos no grupo das PUCS de Minas, Paraná e Rio Grande do Sul. Essas decisões aparecem ligadas a seis grandes pilares: 1) redefinição do modelo institucional; 2) revisão do modelo de financiamento; 3) expansão da base de graduação; 4) incentivos à titulação e definição de estratégias para fixação de docentes; 5) expansão das atividades de pós-graduação **stricto sensu** e 6) investimentos em infra-estrutura. Através dessas ações, percebe-se uma atuação prospectiva dos dirigentes estratégicos de tais instituições, mas no nível intermediário, gerentes mostram-se mais cautelosos para avaliar as alternativas disponíveis e oferecer as respostas supostamente adequadas ao ambiente. O perfil estratégico das PUCs pode ser considerado híbrido, dado que se mostra prospectivo em algumas situações, analítico em outras e, por vezes, até mesmo defensivo. Sob o ponto de vista de recursos, todas as PUCs enfrentaram dificuldades financeiras nos últimos anos, mas hoje esses problemas são mais intensos nas PUCs de São Paulo e do Rio de Janeiro. Recursos financeiros, humanos e materiais aparecem como um ponto fraco na maioria das PUCs. A única exceção ficou por conta da variável “cultura organizacional” que não possibilitou a identificação de nenhum padrão cultural consistente, em termos globais. A efetividade das PUCS pode ser considerada média e mesmo considerando o muito que se fez nos últimos anos, muito resta ainda a fazer. Efetividade em instituições de ensino “superior é um tema recente” e polêmico no Brasil e não há consenso sobre o que significa uma instituição efetiva ou como medir dimensões de efetividade (OLIVEIRA BERTUCCI, 2000, p.349).

A epígrafe da referida tese, por si só, já apresenta a fraqueza das Comunitárias, a partir da análise das mais potentes e portentosas que são as Pontifícias Universidades Católicas, atoladas, algumas, em dívidas simplesmente impagáveis, ao menos para uma geração. Esse é um problema de gestão que, como se demonstrará, perpassa todas as Comunitárias, fazendo delas instituições economicamente instáveis e, portanto, quase inadministráveis, máxime porque se verificou se lhes faltar o amálgama básico para, em primeiro lugar, unir toda a comunidade acadêmica e, numa segunda etapa a Comunitária com seu **environment**, o que não acontece, porque o amálgama não existe e se chama “cultura organizacional” (que é o que dá personalidade e sentido de ação e de gestão a qualquer entidade, inclusiva e principalmente, nas IES, máxime nas Comunitárias que desejam - ou pretendem - agir positivamente em sucessivas ações e intervenções comunitárias) impedindo-as, dessarte, de ser... Comunitárias.

Como dito e repetido, o excerto supra invocado dimana de uma tese voltada para as

Pontifícias Universidades Católicas (PUCs), teoricamente maiores e com melhores recursos para seu desenvolvimento. Se elas estão como se demonstra, o que não dizer da grande maioria das UC que optaram por assentar a maioria de sua receita em mensalidades de cursos de graduação, deixando, em termos mercadológicos, de investir pesadamente no florescente mercado das MBAs, de pós-graduação **lato sensu** e, principalmente, nos crescentemente necessários, procurados e muito bem pagos cursos **in door**, em convênio com o empresariado. Outrossim, com a explosão de universidades com **campi** espalhados pelo país afora, essa variável deve ser profundamente meditada e considerada, porque considero altamente perigoso, em termos de sobrevivência futura, a UC não se abrir para limites além de seu perímetro regional, levando a qualidade do que tem a oferecer às comunidades, sempre no tripé ensino-pesquisa-extensão, com a atenção voltada para a importância que as sucessivas cartas, como temos aqui visto, têm enfatizado na “ação comunitária e sua gestão”.

5) Carta de Passo Fundo: mais sucinta que as anteriores (talvez até porque tenham sido elas uma espécie de alicerçamento doutrinário-programático básico das UC) este documento, subscrito pelo Fórum Nacional de Extensão e Ação Comunitária das Universidades e Instituições de Ensino Superior Comunitárias - ForExt, apoiado pela ABESC (Associação Brasileira das Escolas Superiores Católicas), da própria ABRUC e pela ABIEE (Associação Brasileira de Instituições Educacionais Evangélicas), em seu XII encontro e pela VII assembléia, vem oferecendo, às UC e às IES Comunitárias, referenciais teóricos e metodológicos capazes de subsidiar a reflexão e a prática extensionista.

Considera que o debate sobre a institucionalização da extensão está intimamente ligado ao contexto global da “reforma universitária, bem assim o SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior), e pelo lançamento de políticas afirmativas de inclusão social. As UC comunitárias, em tal contexto, poderiam assumir o compromisso de contribuir,

dedicadamente, para um novo “projeto de desenvolvimento social, pautado por um crescimento sustentável. equidade e justiça social”.

Afirma que a esse respeito, o ForExt tem buscado contribuir para a formação de “políticas públicas de educação superior”, enquanto subsidia as UC e as IES comunitárias sobre a **vexata quaestio**, crendo na existência de um compromisso com seus processos democráticos de construção, o que, logo a seguir, veremos tratar-se de terrível falácia.

Faz considerações de decepção com o momento atual (o documento é de 26/ago/2005, em plena “crise do mensalão”), demonstrando crédito em uma solução equitativa e bem amadurecida, como fruto de “compromissos que se desenvolvam de forma democrática e dialógica para a construção de um projeto de país”, com a atual conjuntura requerendo a procura de uma superação das notórias contradições que existem e são bem conhecidas nos planos sociais e políticos. Termina, com o ForExt enfatizando a necessidade de que, publicamente, existam “posturas éticas, democráticas, transparentes e integralizadoras em cada processo de formulação de qualquer tipo de políticas educacionais, tendo em vista a promoção humana e a construção do bem comum, numa sociedade em constante transformação”.

Esse documento se parece mais como uma tomada de posição contendo, intrinsecamente uma oferta e um desejo de participar da formação, pelo setor público, de qualquer tipo de política educacional. Outra vez, as UC encontram ouvidos de mercador, porque o governo federal continua a desenvolver práticas (não há uma política educacional que mereça tal nome) sozinhas, sem a audiência da sociedade civil.

A questão, agora, é esperar que, em seu segundo mandato, o atual presidente da república venha a apresentar algo que mereça o nome de “política educacional”, fazendo-a com a cooperação de todas as entidades e pessoas ligadas e interessadas na melhora da situação educacional brasileira.

Dentro deste assunto, cabe lembrar que, no encontro de Recife (II 10/2001), as comunitárias, via ForExt, emitiram o documento denominado “A Extensão e Ação Comunitária: contribuição das universidades e IES comunitárias para um plano nacional de extensão”, assim distribuído:

1. Apresentação.

2. Introdução:

2.1. Histórico da extensão nas universidades brasileiras;

2.2. O conceito e o papel comunitário da extensão;

2.3. O fórum nacional de extensão e ação comunitária das universidades e instituições de ensino superior comunitárias.

3. A extensão nas universidades e instituições de ensino superior comunitárias:

3.1. Perfil;

3.2. Princípios;

3.3. Diretrizes.

Após a apresentação inicial, esclarecendo tratar-se de uma contribuição, tal documento, como fruto de seis anos dos encontros, congressos e assembleias sobre o tema “Extensão e Ação Comunitária”, faz-se um esboço histórico da vida universitária brasileira, a contar do Decreto n. 19.851, de 11/04/31, como o primeiro a conceituar “Extensão”, no universo universitário, como sendo a realização de cursos e conferências, abertos à comunidade externa e de utilidade para a vida individual e coletiva, ou para formulação de soluções para os problemas, locais, regionais e nacionais, propagando-se idéias de interesse público, resumindo-se, pois, a eventuais debates.

Após longa retrospectiva histórica, dispensável para o âmbito deste trabalho, referido documento chega ao que, segundo nos parece, é seu ponto fulcral, qual seja o “o conceito e o

papel comunitário da extensão”, que, como visto e segundo elas próprias, é o que caracteriza sua condição de Comunitárias.

O trecho é extenso, mas parece de utilidade repeti-lo aqui, para facilitar as posteriores observações, a saber:

“2.2 — O conceito e o papel comunitário da extensão.

A universidade, enquanto original organização social ligada com a produção do conhecimento científico, é, também, o principal operador coletivo das relações entre ciência e sociedade. Compete à universidade criar as condições para que a comunidade científica possa refletir sobre os custos e os benefícios sociais que o progresso do conhecimento acarretou para as comunidades distantes do núcleo de produção do conhecimento. Com efeito, encontramos na Extensão a possibilidade de multiplicar e disseminar a vida universitária na sua faina única de lidar e operar com o conhecimento científico. A universidade talvez seja a única instituição nas democracias contemporâneas que pode adotar uma postura profundamente reflexiva e transformadora sobre suas próprias atividades. A Extensão permite e torna possível a inclusão da sociedade no processo reflexivo da universidade.

Essa característica crucial do ambiente universitário deve pautar o desenvolvimento científico e fazer das ciências, também, um saber comunitário, crítico de si mesmo.

O ponto de partida para a transformação da universidade encontra-se na adoção de abordagens hermenêuticas (que valorizam a diversidade de interpretação), ou dialógicas, que valorizam a integração dos saberes e a análise crítica da intervenção social de sua prática. E nesse sentido, isso é necessário para que a ciência não permaneça estranha, distante da vida cotidiana, e sim, familiar e próxima. O esforço hermenêutico da Extensão reside em criar condições culturais para que a ciência possa atuar com integração social, mantendo o diálogo

entre produção científica e contexto histórico/social. A proposta dialógica e hermenêutica consistem em priorizar a relação sujeito-outro, em detrimento da relação sujeito-objeto, ou a relação epistemológica e seus excessos, vinculados a objetivos puramente técnicos que ignoram sistematicamente os contextos sociais.

Contudo, observamos que a Extensão, assim como a pesquisa, é um fenômeno recente. Mas, verificamos que essa integração é promissora, pois há possibilidade de associar a produção do conhecimento científico com os modos de intervenção social. A consequência pedagógica dessa articulação reside no fato de pautar a formação na graduação em bases contemporâneas, envolvendo integração política e dispositivos de prática científica, com imersão sócio-cultural de conteúdos e práticas científicas.

E, assim, a formação do aluno na pesquisa como na Extensão adquire componentes de construção da ética e da participação política. A partir desse contexto, surge um “critério hermenêutico de qualidade”, ou seja, a positividade de um saber que reside na sua capacidade de intervenção e transformação da realidade. Do profissional em formação, por sua vez, se espera a aptidão de dialogar com a realidade, dominando seus elementos. Isso implica, necessariamente, uma aproximação da universidade com a sociedade, ou seja: a universidade deve aprender a aprender, e tomar como prioridade crítica a revisão do conceito tradicional de extensão, que se exime da responsabilidade de desenvolver produção acadêmica, limitando-se a um universo de amplas perspectivas à mera prestação de serviços, ou à repetição de cursos e eventos. Essa crítica, em si mesma, pensa e admite uma mudança cultural e radical na universidade, afetando, de forma profunda, a própria definição do seu perfil.

De mais a mais, a universidade vem encontrando na atividade de Extensão a possibilidade de integrar a prática científica com um desdobramento sobre a realidade. A chave para conduzir e dotar de ocorrência do trabalho universitário está na Extensão que atua como regulador interativo. E a ciência na universidade só sobreviverá se assumir plenamente

a condição hermenêutica de democratizar seus setores de produção científica, mais especificamente, se aumentar sua capacidade de dar respostas na mesma medida em que aumenta sua capacidade de provocar questionamentos.

Contudo, a dificuldade de uma perspectiva amplamente democrática, e aí reside o grande desafio da universidade no quesito “ciência e universidade”, é encontrar meios coletivos capazes de questionar e discutir a atual reivindicação paradigmática dos modelos correntes em extensão, sem transferir para uma burocracia esclarecida o poder de decisão. Nesse contexto, a universidade pode dar um exemplo e criar um ambiente de permanente dinâmica de superação de modelos e perspectivas científicas, incorporando em sua atividade e em seu cotidiano estruturas relacionais de gestão e disseminação do dado científico em rede.

Neste momento, impõe-se interrupção embora passageira, de referido documento, para lembrar, por exemplo, que prática democrática, tal como reclamada, é algo inexistente, senão em todas as UC, pelo menos em sua esmagadora maioria, nas quais o guante da malfadada e respectiva “mantenedora” possui o poder decisivo final, máxime em matéria financeira, gestão de pessoal e política patrimonial. Deste, e com a devida vênia, soa um pouco hipocritamente falar-se em “perspectiva amplamente democrática”, na Comunidade, abrindo caminhos para a plena atuação das Comunitárias, quando elas próprias, dentro de seu “dia-a-dia” não seguem posturas democráticas. Há quem diga que, nas universidades, deve imperar a meritocracia e não a democracia, mas essa é uma outra questão. O que releva notar, em se lendo esse “manifesto” é, no fundo, uma profunda incoerência entre o reclamo e o praticado, interna e, mais fortemente, externamente. As UC querem forçar o Governo Federal a elevá-las à condição de interlocutoras (o que, aliás, todo o mundo universitário brasileiro também o quer), mas nada se alcança, porque se perde em “Cartas” e “Contribuições” e afins, mas não se encontra ressonância uma vez que os diferentes governos brasileiros são tradicionalmente surdos em ouvir a sociedade, qualquer que seja a organização (salvo os grupos empresariais

mais fortes), ao formular qualquer política educacional. Ao atual Governo Federal, no período de 2002/2006 e, agora 2007/2010, pergunta-se qual foi a política pública voltada para a educação, em geral e para a universitária em particular? Encontrar-se-á um incômodo “nada”, com três diferentes nomes passando pelo MEC em um mandato quadrienal. De outra parte, falece coerência às UC porque, com seus documentos de peso respeitável, não se põem a executar uma política extensionista que comece no próprio quintal de cada uma delas, servido o ForExt como elemento central de orientação e correção de rumos, bem como na situação de elemento de ligação entre as diversas atividades extensionistas, aproveitando seus pontos comuns e as boas e as malfadadas experiências, indo até a comunidade e agir. Se Maomé não vai á montanha... A “montanha”, todavia, embora esteja com enorme disposição de expandir suas atividades expansionistas, esbarra em sua própria estruturação porque estão limitadas por seus próprios recursos. As comunitárias, embora, como as públicas, tenham surgido da fusão de faculdades esparsas não possuem o suplemento financeiro que, anualmente, nestas despejam os poderes públicos, ao passo que as Comunitárias têm vivido quase - ou senão - exclusivamente das mensalidades de graduação, não tendo uma década, no geral, a abertura de outros pontos de ingressos, como pós-graduação (**stricto sensu** e **lato sensu** - esta com um universo inteiro a explorar, através dos notórios MBA), treinamento em geral e oferta agressiva de cursos **in company**, área empresarial e genericamente, cursos telepresenciais e a distância (integral ou semi-presenciais).

Esses, digamos, “mercados” se expandiram enormemente neste novo século e constituem a “galinha dos ovos de ouro” de instituições que, até há pouco, só viviam de mensalidades de graduação e uma pequena e reduzida oferta de “cursos de extensão universitária”, de curtíssima duração.

Por que, por exemplo, não transformar o ForExt em uma ONG para captação de recursos financeiros, que formem um fundo de financiamento de projetos, especialmente os

de extensão, para todas as UC? Isso (que exige profunda coordenação de atividades entre todas as UC) poderia representar um diferencial profundo entre dificuldade(s) e sua solução.

Outro clamor, desse documento, é no sentido de afirmar que a ciência só sobreviverá se houver “democracia vivida intra-muros”, valendo dizer, o esforço tem que começar em casa e “na casa do ferreiro o espeto tem que ser de ferro”, senão tudo é mera retórica, para impressionar o público interno e, mais ainda, o externo. Porém, de prático, nada. Como eu disse e à frente tentarei apontar, ainda que à **vol d’oiseau**, o que sejam as malsinadas “mantenedoras”, são elas que inibem, matando no nascedouro, qualquer tendência de democratização interna, em qualquer setor ou nível, começando da escolha da Reitoria.

Em assim sendo, faltante o requisito basicamente elementar proclamado pelas próprias UC, que é o da democratização do processo, seja na relação UC-Governos, seja na relação “mantenedora” - Reitoria com a comunidade interna. Desta forma, esse projeto, meritório e com certa grandiosidade, morre no próprio nascedouro, fazendo com que o ForExt não passe de um “Fórum de Debates” que não se transforma em ação concreta e viável. Continuando com o exame do documento em si, vemos que:

O conceito de extensão somente pode ser aprendido em face de uma determinada concepção de educação, intrínseca a um projeto político-pedagógico. As Universidades e IES Comunitárias caracterizam-se pelo compromisso com a produção de um saber socialmente justo, transformador, construído coletivamente, e historicamente preservado nos diversos níveis de saber, voltados para o atendimento dos interesses da maioria da população, buscando aí a valorização do estudo teórico-prático.

Neste ponto, fundamental fala-se em projeto político-pedagógico, que, em outras palavras é a “bíblia” que orienta a instituição. Não é sem sentido que a antiga terminologia de “projeto didático-pedagógico” tenha sido alterada para “projeto político-pedagógico”. Isso porque, no mundo deste século, sua formulação como autênticos referenciais específicos de cada Instituição é **conditio sine qua non** para que se possam ter condições elementares

mínimas de funcionamento, haja vista que tal documento é sua verdadeira “declaração de princípios, de ação e de objetivos”, ou, caso se queira englobar tudo em uma expressão mais simples, “declaração de princípios”, a fim de que a Comunidade possa identificar a Instituição, situando-a dentro do contexto político-psico-social em que vem se inserir ao ser criada (isto quando, como já vimos, como algo raríssimo) não pela comunidade, mas por determinado grupo que vem oferecer a atividade universitária à Comunidade, a partir da visão que temos até aqui reproduzido e comentado, isto é, inserção no contexto da gestão política e da ação administrativa próprias, de molde a que sejam adotadas, em uma formulação de política de ensino, oficialmente feita, sendo ouvidas as Comunitárias e absorvida - e bem - sua colaboração.

Todavia, existe o risco de que o “projeto didático-pedagógico ou político-pedagógico”, mesmo nas comunitárias, seja apenas uma bela proclamação de princípios, idéias, objetivos e ideais, sem qualquer aplicação prática, sendo a UC mais um grupo no largo universo universitário brasileiro, sem voz e sem vez, diante de governos que se sucedem, todos com a mesma surdez diante de problemas do ensino, de que nível for, em nosso caso com descaso para a questão do ensino universitário, máxime nas UC.

Diante disso, esse documento acaba por ser considerado apenas uma tomada de posição, imbuída de uma contradição intrínseca mortal: como pode a UC exigir democracia na tomada de decisões governamentais, se ela, internamente, não a tem, nem a estimula?

Assim, “as exigências postas como princípios valorativos das universidades e IES comunitárias, confirmando o caráter público que historicamente vem sendo construído, apontam para um projeto político-pedagógico fundado na liberdade e justiça social, como base para a construção do conhecimento humano na justiça, orientada pela busca da superação das atuais condições de desigualdade e exclusão na construção da cidadania, como conquista dos direitos sociais, políticos e econômicos e na educação continuada, que apela para a

extensão como elo entre a universidade e a sociedade.

A extensão não se reduz à apresentação de informações teóricas organizadas e assimiladas apenas, mas pretende ajudar o educando, seus valores, suas expectativas, proporcionarem subsídios para refletir profundamente a realidade, para discernir entre justo e injusto, para estabelecer princípios e valores morais para a natureza humana e para que os direitos fundamentais da pessoa sejam respeitados e assegurados.

As atividades de Extensão visam à criação, à preservação e à dinamização da cultura, tendo em vista, porém, que criar uma nova cultura não significa fazer apenas, individualmente, descobrimentos originais, mas, e especialmente, difundir criticamente verdades já descobertas, socializá-las, convertê-las em base de ações vitais.

A Universidade e as IES Comunitárias buscam, também por meio da Extensão, mudanças e/ou soluções dos problemas regionais e nacionais, capacitando recursos humanos da comunidade para participação, com consciência crítica, no desenvolvimento da própria Universidade, das IES Comunitárias e da sociedade a que pertencem. A extensão não se limitará a um conjunto de ações, mas será entendida como uma estratégia ou política institucional que baliza todas e cada uma das suas ações institucionais.

Em um dos documentos precedentemente abordados falou-se na necessidade da gestão da Extensão: agora, fala-se de se a conceber como uma estratégica balizadora de todas e cada uma de todas as ações institucionais. Dessarte, as próprias Comunitárias, através de seu mecanismo de expressão por excelência, em termos extensionais, alertam para que toda a ação seja um conjunto de decisões de natureza estratégica, isto é, que a política extensional esteja, toda ela, em cada uma de suas fases ou em cada desdobramento, situada como parte de um todo estrategicamente concebido e previamente formulado.

De outra parte, indispensável à democracia interna nas UC como forma de se poder planejar e gerir adequadamente a Extensão Universitária, sob pena de fracasso, voltando-se ao

tempo das palestras e cursos de extensão de sentido e resultado duvidosos.

Em realidade, em termos do que estamos tratando - a UC - essa falta de democracia interna, salvo as peculiaridades ínsitas da PUCSP - sabidamente uma instituição sob forte crise administrativa-econômico-financeira, é uma constante nas demais UC, na quais predominam as decisões da instituição **soi disant** “mantenedora”.

Aliás, a esse respeito, Bertucci (2000, p.348), aponta essa crise destacando sua importância, como se lê:

Momento atual

A situação financeira da PUC SP é dramática. Os demonstrativos contábeis de 1998, publicados em 03/11/99, revelam uma dívida de 89 milhões de reais a longo prazo e de 52 milhões a curto prazo. Grande parte do endividamento é com bancos, impostos atrasados e despesas já incorridas com pessoal. O prejuízo de 41 milhões de 1998 praticamente quintuplicou em relação a 1997, quando foi de aproximadamente 8 (oito) milhões (valores correntes). O patrimônio líquido da Universidade tomou-se negativo, uma vez que os prejuízos amortizados nos últimos anos somam mais de 80 milhões. A composição das despesas é praticamente a mesma em 1997 e 1998: 70% do faturamento da Universidade destina-se ao pagamento de pessoal, 23% às despesas filantrópicas e o restante é distribuído em várias outras áreas.

Muitas razões podem ser buscadas para explicar as dificuldades financeiras da Universidade, e aqui pretendemos listar algumas sem entrar no mérito dessa complexa questão. O modelo de prioridade à pós-graduação **stricto sensu** adotado pela instituição é sabidamente muito oneroso. O valor repassado pelos órgãos de fomento às instituições particulares, nos casos dos alunos bolsistas, é considerado muito inferior ao seu custo e várias outras formas de financiamento disponibilizadas por órgãos do governo foram gradativamente sendo extintas. A base da graduação da PUC não foi ampliada - na verdade, durante vários anos o número de alunos foi inferior à capacidade da instituição. Assim, embora houvesse a geração de um excedente financeiro na graduação para financiar a pós, ele foi se tomando cada vez mais insuficiente à medida que as fontes governamentais se reduziam (229/230).

Essa colocação, aparentemente, apresenta grande contradição com o que vimos expondo: uma UC que se democratizou inteiramente está em regime quase falimentar. A pós-graduação, durante muito tempo, financiou o todo. Estes os dois grandes pontos aparentes de contradição. Passo a explicar:

a) Democracia interna: na PUCSP não houve democracia interna, mas “democratismo”, isto é, a aparente democracia pela democracia, sem fim maior, praticamente falando, vez que democracia é meio para o homem atingir um viver digno, e não um fim si mesmo. Dessarte, a PUC SP não é urna entidade internamente democrática, tal como nos demonstram os fatos do início do ano passado, quando acabou por haver intervenção direta da “mantenedora” — a Fundação São Paulo -, por direta demonstração do Senhor Chanceler, o Cardeal Arcebispo Metropolitano, Dom Cláudio Humes, a fim de que a “mantenedora” pudesse recobrar o controle financeiro da PUCSP, que havia se permitido perder, nos anos anteriores, quando se instalou na PUCSP não uma “democracia”, no sentido como a conhecemos, mas um ‘democratismo’, que é a luta de frações, mínimas às vezes, do poder pelo poder, sem objetivos específicos de construção. As notícias nos meios de comunicação falam em formação de diversos grupos - as “Igrejinhas” - a se entredorarem em prejuízo da sadia vida democrática e produtiva interna, com sua conseqüente projeção **externa corpore**.

b) Os cursos de graduação como sustentáculos da entidade: o que foi dito, pela Professora Janete, no caso específico da PUCSP, aparentemente, vai de encontro ao que defendo - não se mantém uma universidade somente com mensalidades da graduação, porém partindo do pressuposto de que, por força dos altos investimentos necessários, a pós-graduação **stricto sensu** é deficitária. No caso específico da PUCSP, ocorreu a inversão de sinal, mas com a mesma crítica que faço: com superativária pós-graduação **stricto sensu** não se cuidou de bem valorizar a graduação. Com o decorrer do tempo, com a queda das margens de ganhos - lucros - na pós-graduação, a graduação estava sem fôlego para ajudar a manter a instituição. Releva notar que, de alguns poucos anos para cá (talvez seis), a PUCSP criou uma bem sucedida iniciativa de aumento de seus ingressos, que é a COGEAE — Coordenação

Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão (olhe-se aí a Extensão, de novo, como a oferta de cursos), que tem, sem nenhuma dúvida, carreado recursos apreciáveis para a manutenção da instituição, muito embora permaneça pesado seu passivo.

Feitas tais colocações, voltemos às considerações que fazíamos, sobre o ForExt, cumprindo dizer que, quando se prega democracia interna nas UC Comunitárias, não se está apelando para esse desvirtuado “democratismo”, que é a eleição ferozmente disputada por grupos também rivais, comandando correntes e contra-correntes, facções e contra-facções, que somente minam a vida interna, as vísceras, da instituição, apequenando-a e fazendo-a regredir, no médio prazo, senão mesmo no curto prazo.

A outra parte relevante do documento tem o título de “3.2. Princípios”, assim proclamada:

As Universidades e as IES Comunitárias caracterizam-se por desenvolver projetos/atividades de Extensão que se realizam, prioritariamente, através de ações coerentes com as demandas e necessidades da comunidade, e estas, por sua vez, são a força que inspiram o ensino e a pesquisa. A fim de garantir uma inserção cultural para viabilizar essa proposta. apresentamos os seguintes princípios:

- 1) As políticas de Extensão fundamentar-se-ão numa concepção de universidade compreendida pela indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão.
- 2) na sua interface com o ensino, a Extensão deve contribuir para o desenvolvimento de um processo pedagógico participativo, possibilitando um envolvimento social com a prática do conhecimento e, na sua interface com a pesquisa, responder cientificamente às demandas suscitadas pela comunidade.
- 3) A Extensão, comprometida com a produção e a socialização do conhecimento científico, tecnológico e humanista, reforça o compromisso social da universidade em promover o acesso da sociedade ao conhecimento de que dispõe e produz.
- 4) Por meio da extensão deve-se procurar evidenciar aos poderes públicos as necessidades regionais e locais, acionando a participação das agências estatais de fomento, com o objetivo de atuar conjuntamente com os governos nos processos de construção e transformação do país e da sociedade.
- 5) A Extensão compreende iniciativas de educação continuada, prestação de serviços e Ação Comunitária como princípios inerentes aos processos de ensino e de pesquisa, promovendo a parceria entre Universidades, IES e Comunidade.
- 6) As atividades de Extensão constituem-se como práticas reflexivas de

Ação Comunitária, questionando-se sempre sobre a relevância social de suas funções, combinando o máximo de qualidade acadêmica e científica com o máximo de compromisso social.

7) A Extensão deve privilegiar projetos de ensino e pesquisa que impliquem relações multi, inter e transdisciplinares na produção e na disseminação do conhecimento científico.

8) A Extensão, como espaço de interação entre a comunidade acadêmica e a sociedade, reconhece nesta última uma fonte de conhecimento significativo, naturalmente qualificado para o diálogo com o conhecimento científico.

9) Constitui-se como função privilegiada da Extensão o desenvolvimento integral da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, apontando para práticas coletivas que sejam integrais na sua relação pessoal, mobilizadoras nas suas opções ética e cidadã e comprometidas com ações políticas e sociais.

10) As ações de Extensão valorizam as potencialidades e as peculiaridades de cada universo social em que se inserem, compartilhando o desenvolvimento cultural, biopsicossocial, ecológico e histórico de cada contexto que pretendem alcançar.

11) A Extensão atua articulando o local e o global na perspectiva do desenvolvimento sustentável.

12) Na comunidade, a Extensão favorece o exercício da cidadania e a participação crítica, fortalecendo as políticas que asseguram os direitos do homem, bem como a construção de processos democráticos geradores de equidade social e equilíbrio ambiental.

13) A Extensão constitui-se com lugar privilegiado da relação de reciprocidade entre universidade e sociedade, caracterizando-se pelo caráter público dos projetos pedagógicos que implementa, com base em princípios éticos e nos ideais de solidariedade.

14) A Extensão não pode ser vista unicamente como simples executora de tarefas isoladas, mas como um espaço de sociabilidade no qual a comunidade acadêmica constitui um modo de civilidade ímpar, que tem na liberdade e na solidariedade seus fundamentos.

15) A Extensão é pautada pelo princípio de que, qualquer que seja a opção epistemológica sobre “o que a ciência faz”, a reflexão sobre a “ciência que se faz” não pode escapar à crítica comunitária e às prioridades dos valores sociais, segundo os modos de significação das comunidades.

A esse respeito, nenhuma novidade sob o sol e nada que qualquer outra universidade particular, ainda que pro forma não assinasse e endossasse publicamente. A realidade, entretanto, é diversa porque as intervenções ou a interação comunidade-universidade são esporádicas, limitando-se a projetos de pequeno alcance, que não foram precedidos de uma planificação detalhada, com a definição, a mais exata possível, dos objetivos colimados. De outra parte, é ponto pacífico, no Brasil que o Estado é um mal sócio, que não cumpre prazos, assim como não disponibiliza, liberando-os, os recursos eventualmente determinados e especificados para este ou aquele projeto, não o fazendo a tempo e hora. De modo que essas

declarações soam mais como tomadas de posição retórica que, propriamente de uma ação concreta, haja visto que projetos assim concebidos só se materializam: a) ou com dinheiro público); b) ou com o caríssimo crédito bancário; c) ou com subsídio pública da comunidade. Fora disto, a inviabilidade é a regra, pois as UCS não dispõem de capital de giro próprio folgado e é notório que trabalham, quase que maciçamente, com índices mínimos de liquidez, sendo isto, a curto prazo, um problema de difícil solução. Convênios para tanto, o que muito ajuda, não são freqüentes e as “parcerias público-privadas”, no caso específico da UC são raríssimas.

Mais a frente, um documento emanado da UC de Chapecó (SC) mostrará toda a defasagem entre a proposta, ou declaração de princípios extensionais, apresentada e que difere, incrivelmente, da realidade diária. Todavia, para que nosso comentário não fique incompleto, de rigor transcrever a parte final do documento supra, denominada “3.3 Diretrizes”, assim redigida:

A Extensão é concebida, fundamentalmente, como a própria presença da instituição na comunidade e, nessa interação, os problemas e fenômenos se manifestam em toda a sua autenticidade”. A Extensão é uma das atividades - fim da universidade que melhor permite compreender a realidade social e a conseqüente atualização das suas práticas de ensino e pesquisa, bem como o caminho para que a universidade viva em plenitude seu destino dentro da comunidade.

As políticas de Extensão representam opções históricas em determinados espaços, apontando para a sua função, seus objetivos e suas ações, implementando o projeto político pedagógico das IES.

Na perspectiva proposta para a política de Extensão, são apresentadas as seguintes diretrizes:

- 1) Efetivar a Extensão como prática acadêmica dialógica, que se realiza na relação com o ensino e a pesquisa, para dar respostas eficazes às demandas da sociedade.
- 2) Tornar as instituições de educação superior, enquanto espaço de geração e disseminação do conhecimento, parceiras de mudança junto aos segmentos sociais e culturais.
- 3) Estabelecer instrumentos, estruturas e mecanismos que expressem a política e a gestão da Extensão no âmbito de cada instituição de ensino superior.
- 4) Definir eixos temáticos, de acordo com a realidade regional, para a Extensão das Instituições de Ensino Superior, referenciando-se,

primordialmente, no compromisso de erradicação da pobreza e da sustentabilidade sócio-ambiental.

5) Incentivar o trabalho voluntário como ponto de intersecção com a Extensão, visando ao desenvolvimento de aptidões que contribuirão para a formação do indivíduo e para o diálogo com outros atores sociais.

6) Criar programas de bolsas e incentivos junto aos órgãos de fomento nacionais e estaduais para alunos de cursos de mestrado e doutorado, cujos projetos de dissertação e tese permitam a produção de conhecimento sobre as atividades de Extensão, sua orientação e sobre beneficiados diretos e indiretos.

7) Contemplar atividades de Extensão nos projetos pedagógicos dos cursos articulados com o ensino e a pesquisa.

8) Instituir programas e mecanismos de fomento para as atividades de Extensão, respondendo ao compromisso com a realidade regional e buscando trazer o sentimento humanista para o interior das IES.

9) Apoiar e incrementar a participação dos acadêmicos nas atividades de Extensão, através de programas com previsão de recursos para custeio de bolsas e/ ou de outra modalidade de incentivo.

10) Consolidar o processo de avaliação e Ação Comunitária no âmbito de cada instituição, qualificando essa prática acadêmica.

11) Criar um sistema de informações sobre e para a Extensão no âmbito das Instituições de Ensino Superior como forma de viabilizar o intercâmbio e a socialização das experiências, bem como de implementar programas de Extensão interinstitucionais, em redes e parcerias.

12) Estabelecer parcerias com a comunidade e valorizar programas interinstitucionais, sob a forma de consórcios, redes ou parcerias, e as atividades voltadas para o intercâmbio e a solidariedade nacional e internacional.

13) Criar programas de atualização e qualificação profissional, em parceria com entidades e órgãos regionais, consolidando a educação continuada.

14) Investir em programas e ações, contemplando todos os segmentos e as categorias da população em suas diferentes demandas.

15) Tornar o Fórum Nacional de Extensão e Ação Comunitária e IES Comunitárias, em âmbito nacional, regional e local, um instrumento de debate e de intervenção nas políticas sociais e culturais, buscando articulações com as instâncias do governo e da sociedade.

16) Criar paradigmas, metodologias e tecnologias sociais, a partir de um processo educativo e participativo, com efeito multiplicador no âmbito de cada IES e que enseje a proposição de políticas mais abrangentes.

17) Consolidar metodologias que garantam a integração do ensino, da pesquisa e da Extensão, efetivadas em torno de programas e projetos construídos com base em critérios científicos, tecnológicos e em experiências comunitárias.

18) Fazer do planejamento, do acompanhamento e da avaliação uma dinâmica significativa de interação entre a universidade e a sociedade (Recife - 11/10/2001).

Antes de quaisquer outras considerações, há que se atentar para o fato, bastante significativo, contido no último item, número 18, enfatizando dois pontos caríssimos ao vertente trabalho, e que são a recomendação do planejamento e da avaliação de sua gestão.

Assim, fica óbvio que não se pode fazer um planejamento global somente para a Extensão, o que é inviável para a vida e para a continuidade do funcionamento adequado da Universidade, sendo que esta deve fazer um programa geral de planejamento administrativo “ensino, pesquisa e extensão”, que tenha coerência e viabilidade prática, sob pena de fracasso. Além de trazer prejuízo financeiro, traz desgaste (às vezes maior que aquele) à boa reputação da universidade.

Dessarte, fica bem claro que, sendo essas duas atividades fundamentais, aliás, como perpassa sua ênfase, às vezes implicitamente, por esse documento e, mesmo, pelo anterior, as próprias instituições reconhecem como indispensável e se auto-recomendam o “planejamento e a avaliação institucional de sua gestão”, como decorrência do recomendado para a área de extensão. Este ponto parece-me, exsurge com solar clareza e não pode ser ignorado, até porque contextualiza em si todos os demais princípios e diretrizes apontadas, que, indubitavelmente, ficam na dependência do planejamento e da ação de avaliação de gestão.

Entretanto, entre o discurso e a prática existe uma diferença abissal, o que, a meu sentir, muito bem colocado está por esta notícia colhida no sítio eletrônico da ABRUC (www.abruc.org.br 2006), que é auto-explicativa: “Documento da Unichapecó ao presidente Lula propõe incentivo às instituições de caráter comunitário” (07/08/2006 - 10:45).

“A adequação da reforma universitária e a destinação de recursos federais para as universidades comunitárias como forma de ampliar o acesso à educação superior”. Esses são os pontos do documento que a Reitoria da Unichapecó apresentou ao Presidente Luiz Inácio Lula da Silva que ele esteve (“sic”) na cidade para participar do II Encontro de Habitação da Agricultura Familiar. O documento entregue pelo Reitor juntamente com outros dirigentes docentes, técnicos e acadêmicos (DCE), reforça a importância do investimento do governo federal.

Para o Reitor Gilberto Luiz Agnolin, a iniciativa resulta da falta de diálogo com o

Ministério da Educação. Ele destaca o empenho da comunidade acadêmica e indica que a articulação terá continuidade com vistas a sensibilizar lideranças e candidata às próximas eleições, especialmente a presidente e governador. Ainda segundo ele, a busca de mudança da reforma e de mais recursos públicos para as universidades será encaminhada de forma integrada com as outras instituições comunitárias da região como a Unoesc e UnC”.

Depois de citar a atuação da Unichapecó, seu objetivo de atender aos desafios da realidade regional e a missão de produzir e difundir conhecimento para o desenvolvimento regional, sustentável e a formação profissional cidadã, o documento propõe que seja alterada a Proposta da Reforma da Educação Superior. Defende que o projeto “classifique claramente as instituições públicas de ensino superiores não estatais, de origem municipal, para possibilitar a destinação de recursos públicos federais para seus projetos, como forma alternativa para a expansão do ensino superior. Argumenta que essas instituições, criadas por lei municipal, são mantidas, basicamente, com as mensalidades dos alunos e mostra que, com recursos do governo federal podem proporcionar gratuidade nos cursos de graduação. Outro argumento do documento ressalta que, com verbas federais, as comunitárias podem manter e ampliar programas de extensão e de assistência social, de “ampla repercussão na melhoria da qualidade de vida da população de baixa renda”. Também indica que tais instituições, com mais verbas, podem manter cursos de pós-graduação voltados para o desenvolvimento regional sustentável em nível de mestrado e de doutorado. O documento justifica a reivindicação em função do papel que as instituições desempenham onde atuam “e por representarem importante patrimônio público instalado, com possibilidade e potencialidade para atender às necessidades da educação superior, otimizando as estruturas existentes e já adequadas à realidade local”. Acrescenta que essas universidades “se destacam pela forte atuação acadêmica, produção científica, programas de pesquisa e extensão universitária, administradas por gestão participativa e democrática com representação dos segmentos

comunitários, e podem otimizar a aplicação de recursos públicos para o acesso de maior número de pessoas ao ensino universitário”.

O documento, que dispensa maiores comentários, tal sua clareza solar, apresenta, também, duas curiosidades: a primeira, em que a Unichapecó, proclamando-se Universidade Comunitária, apresenta a reivindicação em nome de todas as Comunitárias. A segunda encerra uma contradição com a primeira, porque nela a Unichapecó tenta se diferenciar, por ser municipal, vale dizer, instituída e “mantida” pela Prefeitura Municipal local, distingue-se das demais Comunitárias, passando a fazer uma reivindicação de cunho especificamente local e regional, embora tente falar sobre a “Reforma do Ensino Superior Brasileiro”. “Oportunista e contraditório, esse documento, por si só, mostra como, ao contrário da aparência, estão desarticuladas, regional e nacionalmente, as UC, jogando cada uma seu jogo”, em um tipo de que cada uma age de **per si**, as “proclamam em conjunto”. Não há outra interpretação plausível.

O problema das Comunitárias, **vis-à-vis** as demais particulares, resulta do fato de que estas são administradas como negócios mercantis, que de fato o são, com pouquíssimas exceções. Como já exposto, seu proprietário vai abrindo cursos, até que consegue seu reconhecimento como Centro Universitário e, em seguida, de Universidade, e passa a ofertar, maciçamente, cursos de graduação variados, com mais de uma ou duas centenas de alunos por turma, pagando salários aviltantes a seus servidores e a seus professores. Nelas, a Universidade é produtora de um bem que se chama “ensino”, sendo o aluno visto como “cliente” a ser bem tratado. A instituição finge que ensina e o aluno finge que estuda e que aprende. O aluno-cliente-comprador, de sua parte, só quer duas coisas, em sua maioria esmagadora: frequência e nota boa. O resto não interessa, sendo o professor o atendente-vendedor que não pode tratar mal a “clientela” da instituição. Dessarte, este tipo de “Universidade” (???) torna-se um balcão de negócios que, na prática, “vende diplomas” e

cobra o que quer para isso. Com esse superfaturamento, aliado a um baixo custo operacional, ofertando, ainda, toda a sorte de MBA e de cursos de pós-graduação **lato sensu**, com nenhum ou quase nenhum investimento em pesquisa e extensão, a “Universidade **Shopping Center**” acaba por se tornar um negócio da China, prosperável incessantemente. Tais Instituições, organizadas em entidade nacional, dispõem de poderosíssimo “lobby” em Brasília na defesa de seus “interesses”. É contra isso que as Universidades Comunitárias, que, reconheça-se a toda prova, têm um comprometimento ético com a qualidade do ensino, além da concorrência no campo das mensalidades, têm que concorrer no campo do ensino, porque, sendo notoriamente conhecidas como entidades sérias e exigentes em seus cursos, com severa avaliação de seus alunos, estes, quando da inscrição no vestibular, preferem as “Universidades **Shopping Center**” porque, de antemão, sabem das exigências que lhe serão propostas pelos cursos sérios das UC.

Daí, as diversas “Cartas” e “Declarações de Princípios do ForExt”, com sua síntese na notícia sobre o documento chapecoense entregue ao Presidente da República: mais um, entre vários reclamos a vários governos, demonstrando a crescentemente difícil situação econômico-financeira das UC, dotada de tom quase patético de quem mais que reivindica, pede em vez de exigir, solicita. Essa realidade, salvo uma situação pontual aqui e ali, é a realidade reinante dentre as Comunitárias, atormentadas por dificuldades crescentes, mesmo com o Governo lançando a política de compra de vagas na rede particular em geral (não apenas nas UC), mas, sabendo-se de antemão, que o Governo é mau pagador e quando o faz, faz com atrasos consideráveis que, em geral, vêm encontrar os problemas agravados ou o surgimento de outras problemáticas.

Dentro dessa colocação e à vista do exposto, para que a UC possa investir na pesquisa, ela carece de recursos públicos, porque na média geral, tem poucos recursos para tal. Concentram-se, obviamente no ensino, em todas suas fases possíveis, restando muito pouco

espaço para a extensão, bem conduzida e com boas associações com o capital privado (local, regional ou nacional; internacional ou interno), e, eventualmente, com administrações públicas sérias e que possam ser feitas com recursos pré-existentes ou eventualmente passíveis de consecução efetiva e real. Esse espaço é exíguo hoje, mas com adequado management podem-se reverter as situações econômico-financeiras adversas. Mas, para isso, não basta apresentar manifestos que, provavelmente, jamais serão lidos por quem isso deveria fazer, mas procurar, diretamente, quem é o proprietário do capital financeiro para propor atividades extensionais que careçam de seu apoio ou de seu respaldo. Isso me parece crucial e evidentemente, estou dando tanta ênfase à extensão porque as próprias comunitárias, através dos documentos produzidos aqui referenciados e comentados, colocam a extensão e ação comunitárias, com análise de sua gestão efetiva, como sendo o elemento distintivo, no universo das universidades particulares, da extensão, como o diferencial de seu objetivo, nesse campo, com as particulares comuns, cuja extensão universitária é quase inexistente.

Corno já afirmado linhas acima, a partir dessa constatação de importância (emanada das próprias UCs), por que não se transforma o ForExt em uma ONG captadora de recursos para formação de fundos (ou um fundo único) que sejam fontes financiadoras da extensão universitária, a fundo perdido” (que é o mais importante!).

Desta maneira, a necessidade do planejamento administrativo e da gestão profissional torna-se crucial para a sobrevivência das UC, que precisam adotar, se ainda não o fizeram, planejamento com políticas, de curto, médio e longo prazo (lembrando que planejamento verdadeiro não engessa a instituição, mas deve ser suficientemente flexível para acompanhar a marcha do tempo), com gestores preparados para esse tipo de administração, muito embora somente agora estejam surgindo cursos de formação em “gestão educacional”, porém de modo ainda muito incipiente e com produto final ainda não adequada e suficientemente testado.

Nestes termos terminemos falando da estratégia e do planejamento profissionais.

A administração profissional é aquela caracterizada pelo preenchimento dos cargos de direção e de níveis iniciais de execução por gente tecnicamente preparada para tanto, com experiência adequada ao nível de complexidade administrativo-organizacional exigido.

No tratamento da questão, vale reproduzir a seguinte matéria de Cynthia A. Montgomerrv e Michel E. Porter (MONTEGOMERY; PORTER, 1991), na “introdução” da obra que organizaram, denominada “Estratégia”, nestes termos:

Foi na década de 80 que a estratégia se tomou uma disciplina gerencial plena. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e formas mais fáceis de se colocar em prática. O planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tomar-se parte integrante e normalmente aceita do trabalho de todos os gerentes de linha. O resultado foi uma redução das equipes de planejamento. porém, em muitas organizações, houve um aumento de importância do planejamento estratégico.

Os avanços em planejamento estratégico não poderiam ter surgido em época mais adequada. Empresas de todo o mundo enfrentam uma competição crescente, tanto nacional quanto internacional, à medida que as barreiras ao comércio internacional caem e a interferência dos governos se retrai. Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. “Para enfrentar um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação”.

Não existe unanimidade, no Brasil, a respeito da extensão. Mas não existem também definições consagradas por todos do que é ensino e do que é pesquisa. O que admira, porém, é que se vai de um extremo a outro no debate sobre o conceito de extensão. Para uns, ela representa a própria razão de ser da universidade para outros, sua natureza e sua importância se justificariam apenas por determinadas circunstâncias de espaço e tempo.

É emblemática, por exemplo, a posição de Pedro Demo nessa controvérsia. Em 1980, ele considerava a extensão a forma básica pela qual a universidade realiza a sua função pública (“Universidade e desenvolvimento regional”, Fortaleza, Ed. UFC), mas, em 1997, propõe “desfazer-se da extensão, porque ou representa má consciência da universidade, ou, se

bem-feita, torna-se ociosa, porque não passa de pesquisa” (“Pesquisa e construção de conhecimento”, Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro).

A verdade é que o mundo acadêmico corre sempre o risco de se auto-desmentir. Nascida para congregar a universidade, muitas vezes, constitui fonte de desagregação. Separa e indispõe o que, naturalmente, cresce junto. Será possível algum ensino verdadeiro que não se estenda para além da sala de aula? E nós, professores e alunos, nos formamos para quê? Terá sentido uma pesquisa exaustiva sem nenhuma aplicabilidade no contexto regional?

Eis o pensar do Reitor Vannucchi (2004, p.51): “No âmbito das universidades comunitárias, parece-me muito claro, não se questiona a natureza e a importância da extensão”. Mas aqui também persistem dúvidas, imprecisões e divergência de opiniões, tanto que o Fórum Nacional de Extensão e Ação Comunitária das instituições de ensino superior comunitárias vem desenvolvendo a propósito, nestes últimos anos, intenso trabalho de revisão e reflexão conceitual.

Nesse mesmo rumo, pode-se, com base na missão e na experiência histórica dessas universidades, destacar alguns traços mais relevantes do que elas conceituam e procuram traçar no campo da extensão.

Antes de mais anda, salta aos olhos que extensão e visão comunitária são conceitos muito próximos. A abertura da universidade para além dos seus próprios muros significa, sem dúvida, a entrada facilitada e desejada dos saberes do povo no seio da vida acadêmica, numa fecunda circulação de acervos comunicantes, todos convergindo para a produção do conhecimento de significação social.

Toda autêntica ação extensionista, provoca impactos e mudanças, tanto dentro da universidade, na medida em que gera novos conhecimentos, repercute em novas opções de pesquisa, influência na inovação curricular e provoca a real integração de teoria e prática, como também fora da universidade, pela sua melhor percepção e pelo correto equacionamento

dos problemas sociais, econômicos e políticos, próprios do contexto local e regional.

Nessa direção de pensamento, a identidade e a missão das universidades comunitárias ganham contornos progressivamente claros toda vez que, mediante parcerias técnicas Ou políticas, a sua interlocução e interação com a sociedade se efetiva, visando à transformação de ambientes e pessoas em situação de risco ou de exclusão.

No viés comunitário, a extensão tem de ser expressão viva do pensar, do fazer e do agir de professores e alunos, estimulados e desafiados pela realidade do meio em que vivem, para aprenderem a aprender com a sociedade, na investigação da verdade, na busca partilhada de noções dos problemas coletivos e na construção conscientes de uma vida digna para todos.

Não seria exagero afirmar que a extensão nasce dentro das salas de aula e lhes imprime uma nova dinâmica, quando professor e aluno vivem a mística da universidade comunitária. Tornam-se letra morta o Plano de Desenvolvimento Institucional e tudo o que a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional sentenciou sobre extensão no seu capítulo VI se o ensino se reduzir a meras repetições de conhecimentos livrescos e atemporais, sem nenhum respeito à tríade professor-aluno-comunidade.

Querer preparar profissionais competentes, cidadãos conscientes e comprometidos com o desenvolvimento do país sem articular o ensino e a pesquisa com a extensão é, simplesmente, condenar ao tédio e à infertilidade todo o espaço acadêmico. A extensão bem entendida e bem exercida gera projetos de pesquisa engajada e ilumina e modifica qualquer sala de aula.

A articulação das ações extensionistas com as atividades de ensino e pesquisa propiciará, por certo, consistência e atratividade ao plano de trabalho do professor e ao próprio projeto político- pedagógico do curso.

Sem essa articulação inteligente e criativa, teríamos uma universidade envolvida na falsa extensão, que se bifurca ou pelo caminho dos atendimentos assistencialistas, tomando,

muitas vezes, o lugar do Estado. Ou pela estrada sedutora dos serviços remunerados, embalados pela sonhada auto-sustentação financeira da instituição.

É preciso que fique muito claro que universidade comunitária não é a prefeitura, não é uma cooperativa, não é uma Santa Casa, não é associação beneficente, não é uma ONG, como também não é um estabelecimento empresarial. E esse rosto muito seu quem o preserva ou desfigura é a atenção extensionista da universidade. “Vender” a extensão universitária como discurso caritativo ou mercadológico significa desnaturá-la, com prejuízos sérios para a identidade institucional.

Nesses termos, ganha especial relevância e urgência submeter sempre a um processo avaliativo tudo o que se faz ou se diz fazer em matéria de extensão dentro da universidade.

E, nessa altura, surgem algumas perguntas inquietantes, como:

- Por que a extensão é vista e praticada apenas como via de mão única, ou seja, como ação de levar conhecimento à sociedade, sem a preocupação de receber dela conhecimento também?

- Por que a extensão não merece do MEC o mesmo status da pesquisa?

- O que sabem dela professores e alunos?

- Em que medida as atividades de extensão têm gerado conhecimento ou suscitado pesquisas?

- Verifica-se a presença da extensão no plano político-pedagógico dos cursos e nos planos de ensino de cada professor?

- Numa palavra, qual o saldo acadêmico da extensão?

Nada contra a prestação de serviços ao poder público, o assessoramento técnico a comunidades carentes e aos próprios setores produtivos. Mas o que se espera, fundamentalmente, é que a universidade comunitária, fiel à sua missão e enraizada em seu

contexto social, exerça todo o seu potencial extensionista num processo educativo coerente, articulado com o ensino e a pesquisa. Só assim seu saber acadêmico poderá fermentar a massa dos saberes populares, viabilizando progressivas transformações sociais (VANNUCCHI; 2004, 51).

Antes de mais nada, e com a devida vênia, cabe dizer que, embora a comunitária não seja uma ONG, no pensar do Reitor Vannucchi (também ex-Presidente da ABRUC), logo acima, com o que concordo em tese, isso não implica em contradição com minha proposta de fazer do ForExt uma ONG ou criar uma ONG a ele subordinada, a fim de conseguir recursos financeiros por donativos ou a fundo perdido (estes últimos dos poderes públicos) para se constituir um fundo de financiamento à extensão universitária nas comunitárias.

Não vejo mal, institucionalmente, que, além da transformação do ForExt em ONG, a própria Comunitária como tal se estruture com vistas a melhor enfrentar seu problema de captação de fundos, não implicando isso em qualquer contradição com seu marco referencial ou com seu comprometimento científico-ético-comunitário.

Outrossim e conforme expus linhas acima, enquanto concordo que não se deve “vender” a extensão com discurso caritativo, discordo, plena e profundamente em que não se possa “vender” sua extensão com um discurso mercadológico, seja porque a agressiva e, não raro, predatória concorrência o faz, podendo esmagar a comunitária com isso, seja porque não vejo nessa atividade de **mass marketing** nenhuma incompatibilidade, conceitual ou prática, com a missão da comunitária, que, em última análise é tinha missão afirmativa pela cidadania e pela dignidade do ser humano, dentro de uma sociedade justa, fraterna e solidária.

No que respeita às questões apresentadas ao fim do texto supra transcrito, creio que se pode atrever a tentar respondê-las, tal como segue:

- 1) “Por que a extensão é vista e praticada apenas como via de mão única ou seja, como

ação de levar conhecimento à sociedade, sem a preocupação de receber dela conhecimento também”?

- A pergunta encerra uma constatação verdadeira: a extensão é via de mão única e isso acontece, a meu sentir, seja pela miopia da própria universidade em identificar - ou aceitar - que as tarefas extensionistas encerrem qualquer tipo de contribuição para ela, seja porque a própria comunidade também encara a tarefa de extensão comunitária como um exclusivo recebimento dos saberes universitários, sem ter a mínima noção da contribuição que esta pode dar àquela. Não há dúvida que comunitária e comunidade devem atuar simbioticamente, mas isso se torna problemático quando ambos os lados não enxergam essa via de mão dupla, enriquecedora de ambos, com a universidade entendendo que não tem nada a aprender com a comunidade e esta entendendo que daquela só deve receber saberes sem apresentar o contra fluxo contributivo. Esse enfoque precisa mudar:

2) “Por que a extensão não merece do MEC o mesmo status da pesquisa”?

- Ressalvando que o Conselho Nacional de Pesquisas - CNPq é órgão do Ministério da Ciência e Tecnologia e não do MEC, entendo que isso existe (e existe mesmo), porque o órgão governamental reflete o que a comunidade e as próprias comunitárias (estas até pouco tempo) entendem como os objetivos e frutos mútuos da extensão, tal como tratado na questão imediatamente anterior. Se a própria comunidade acadêmica, em geral, tem essa visão residual da extensão, por que esperar que o poder público, teoricamente responsável e sensível aos reclamos populares seja sensível a algo que não mobiliza, salvo as exceções pontuais que confirmam a regra, os anseios populares e comunitários?

Nesse particular, uma coisa puxa a outra e somente um trabalho de conscientização, da comunidade e dos poderes públicos, reverterá essa situação e tal tarefa está afeta às próprias

comunitárias, seja pelo desenvolvimento dessa atuação junto às comunidades em que estão inseridas, seja no globalmente, através do ForExt (tal como tratado no capítulo específico) junto ao Governo Federal, mais especificamente o próprio MEC, máxime agora que está sendo anunciada a edição de um plano educacional oficial de longo prazo.

3) “O que sabem dela professores e alunos”?

- Nada ou quase nada no que se refere ao corpo discente, mormente o de graduação, cujas vistas e cujos conhecimentos informativos se situam dentro dos limites do respectivo curso. Mesmo entre os que estão fazendo algum curso de extensão universitária, poucos são os que se interessam em saber algo além das fronteiras do curso que se está fazendo, não se preocupando muito em coligir maiores informações sobre a atividade extensionista como um todo. No que respeita ao corpo docente, a situação não é mais animadora, havendo uma dicotomia, a saber:

a) hipótese em que não se tem um grande número de docentes titulados **stricto sensu** e que, por isso, não podem dar aula na pós-graduação, mormente em mestrado e doutorado. Nessa situação, existe, em sua quase totalidade, absoluta falta de integração entre o curso de graduação e suas pós-graduações, sendo que os docentes destas detêm muito maior grau de informação e conhecimento do que os daquele. Entretanto, em regra geral, há deficiente interdisciplinaridade ou transdisciplinidade;

b) hipótese contrária, em que é grande o número de docentes titulados, que, assim, ministram aulas na graduação e nos cursos de pós-graduação. Existe, então, integração vertical e horizontal, mas, como acima dito, os limites do curso são seus limites de conhecimento informativo.

De outra parte, há que reconhecer como raríssimas as instituições que promovem uma

política interna de informação adequada a seu público interno, sem fazer uma real e suficiente informação a docentes e discentes. A regra geral é que, principalmente com as atividades de extensão que tratam de ações comunitárias, existe desconhecimento do que está ocorrendo e dos projetos em que a respectiva UC está engajada, além de uma enorme distorção, existente em quase todas - senão em todas - de colocar esses trabalhos na Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários (que deveria ser contato e interação com as forças vivas da comunidade e não promotora de programas de extensão universitária) ao invés de colocá-los na Pró-Reitoria Acadêmica, ou, dependendo de seu vulto, em uma Pró-Reitoria de Extensão. Por que não?

Esse desconhecimento do público interno perpassa todos os escalões, salvo os dois mais elevados (a Reitoria e a linha executiva logo abaixo dela no organograma institucional), tanto que, em minha experiência concreta, precisei fazer várias reuniões com os ocupantes de média e alta responsabilidade, promovendo palestras ilustrativas, com cada profissional apresentando, em detalhes, seu setor. Com uma palestra de cerca de 120 minutos semanais, levamos quase 18 meses para que todos falassem para todos, inclusive a área de extensão que, nesta hipótese concreta, estava afeita à Pró (ou Vice)-Reitoria de Assuntos Comunitários e Comunicação, sendo baldados meus esforços para trazê-la (entenda-se aqui os poucos projetos de inserção comunitária) para a área acadêmica, para a comunitária em questão, como a enorme maioria, estava assim dividida no respeitante à área extensional:

1) cursos de extensão universitária: na Pró-Reitoria Acadêmica estavam os cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização (como já tratado linhas atrás), em Coordenadoria própria;

2) contratos de assessoria estavam adstritos ao instituto de pesquisas científicas da instituição, que, misturando tudo, não fazia pesquisa propriamente, mas realizava essas tarefas extensionistas;

3) projetos de inserção comunitária estavam na Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e de Comunicação. Tal situação não mudou até hoje e é uma característica de inúmeras das comunitárias;

4) “Em que medida as atividades de Extensão têm gerado conhecimentos ou suscitado pesquisas”?

- Enriquecimento de saberes sempre fica como saldo positivo das atividades extensionistas, o que é indubitável, mas a medida do enriquecimento de cada universidade comunitária está na razão direta em que ela própria desenvolve tais atividades, em qualquer de suas modalidades, tal como já enumeradas neste trabalho. Destarte, instituições há que estão deixando de capitalizar maior conhecimento exatamente por devotar interesse e ênfase menores, seja aos cursos de extensão em suas diversas modalidades (máxime os de especialização, hodiernamente procuradíssimos), seja às atividades de consultoria e assessoria (com um amplo horizonte que se descortina para ser largamente explorado), seja aos projetos de inserção comunitária, fazendo uma simbiose perfeita com o setor de pesquisa. Nesse particular, quer me parecer que a atividade de pesquisa brota quase que naturalmente dessas atividades extensionistas, levando ao alargamento dos saberes e enriquecendo o cabedal de conhecimento da instituição, robustecendo sua posição no concerto das demais instituições concorrentes, aumentando sua força de mercado e sua respeitabilidade.

5) “Verifica-se a presença da extensão no plano político-pedagógico dos cursos e nos planos de ensino de cada professor”?

Muito raramente, para não dizer nunca. Tanto pela minha experiência pessoal, quanto pelo que tive oportunidade de verificar, pessoalmente e **in loco**, em diversas comunitárias, seja em visitas, seja em simpósios, nem o projeto político-pedagógico dos cursos de graduação, nem o plano de ensino de cada docente contemplava a extensão como atividade

ínsita ao curso. Tive oportunidade de constatar que a extensão fazia parte do plano político-pedagógico do curso de serviço social em três (3) universidades comunitárias, bem assim no plano de ensino dos respectivos docentes.

Entendo que e o planejamento estratégico, bem e adequadamente adotado, em cada instituição, deverá inelutavelmente responder afirmativamente a essa questão específica:

6) “Numa palavra, qual o saldo acadêmico da extensão”?

- Pobre em comparação com o que poderia ser, à míngua de um planejamento estratégico, desenvolvido por gestores profissionais, colocando-o no lugar de destaque que deve ocupar na vida institucional.

Dentro dessa visão, pode-se verificar que:

a) A universidade comunitária deve, em seu planejamento estratégico-profissional, desenvolver a tríplice missão:

- a1) Transmitir saber (ensino);
- a2) Colocá-lo à disposição da comunidade (extensão);
- a3) Desenvolver novos conhecimentos (pesquisa).

Para a extensão universitária deve ser planejado:

- 1) Circulação constante do saber universitário na comunidade;
- 2) Ação universitária visando a pessoa humana como sujeito de sua história;

3) Concretização do comprometimento da universidade com a comunidade.

Um projeto comunitário de inserção social exige um professor-coordenador geral e um orientador de campo para cada comunidade. Além deles, supervisores das áreas envolvidas, como, por exemplo: pedagogia, psicologia, serviço social, farmácia, medicina, enfermagem, odontologia, direito, história, geografia, ciências da computação, entre outras, sendo que essa relação foi verificada em cinco instituições que tive oportunidade de visitar durante minha experiência na Reitoria.

Nesses projetos, havia um número de alunos-estagiários em torno de uma centena, distribuídos em cerca de quatro comunidades atendidas, com dedicação que variava entre 12 a 20 horas semanais, recebendo bolsas-estágio de 30% ou, então 60% de desconto nas mensalidades ou auxílio-transporte.

Verifiquei, em tais projetos, o patrocínio de bancos, em programas sociais por estes desenvolvidos como patrocinadores de atividades universitárias de inserção social, ou verbas do MEC/SESU/PROEX, ou mesmo do UNICEF.

Um trabalho de inserção comunitária, basicamente, demanda:

- a) Pesquisa participante: consistente em levantamento da realidade específica, por intermédio dos supervisores, estagiários e agentes da comunidades;
- b) Supervisão: orientação e acompanhamento semanal dos estagiários feita pelo supervisor específico;
- c) Integração das atividades dos estagiários, a cada semana, pelo respectivo orientador de campo;
- d) Integração das atividades dos estagiários, semanalmente, pelo respectivo orientador de campo;

- e) Integração do processo, pelo coordenador geral;
- f) Reuniões periódicas (mensais ou bimestrais) para conhecimento e integração dos trabalhos das atividades diferentes comunidades;
- g) Desenvolver uma metodologia pedagógica voltada para a inclusão na escola formal da população infanto-juvenil das camadas mais pobres;
- h) Prevenir a marginalização e a delinquência de crianças e adolescentes das camadas empobrecidas da população, proporcionando-lhes educação e atividades que desenvolvem seus potenciais, através de uma atuação em seu próprio ambiente, junto à família e respectiva comunidade oferecendo-lhes a possibilidade de encontrar um espaço social mais adequado e produtivo;
- i) Evitar a evasão escolar;
- j) Favorecer o desenvolvimento e a melhoria das condições de vida da comunidade, através da sensibilização, conscientização e organização da população, visando o resgate de seu papel de sujeito de sua própria história;
- l) Capacitar, de forma ativa e participativa, adolescentes e jovens para que se tornem facilitadores e multiplicadores do processo de construção da cidadania, tendo como eixo a saúde e a qualidade de vida.

Nessas colocações, especialmente nos últimos parágrafos acima, existe, ainda, o mérito da interdisciplinaridade que permeia todo o processo do respectivo projeto. Este, pela complexidade que envolve, deve ser fruto de cuidadoso planejamento institucional, desenvolvido profissional e estrategicamente, uma vez que, por ele, a universidade comunitária só fará crescer, enriquecendo-se internamente, com o desenvolvimento de novos saberes, através da pesquisa, repercutindo positivamente nas demais atividades extensionistas, bem assim no ensino de todos os níveis.

Dentro do que vimos, a universidade comunitária está vocacionada, de modo particular, para desempenhar uma missão específica em sua comunidade e naquelas outras em que está inserta: a construção da cidadania, inculcando, como característica de sua atuação, em sua atuação global, o compromisso com a ética e a cidadania, seja confessional ou leiga, porque, muito embora jurídica e patrimonialmente, seja uma propriedade privada, seu status de entidade particular faz com que se distinga das demais particulares, em geral (com as exceções que confirmam a regra), por ter essa missão quase mística de desenvolver um projeto de ética cidadã, como fruto primeiro e maior de suas atividades.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, a saber:

Primeira Etapa

Análise documental: inicialmente, foi efetuado levantamento de documentos referentes ao objeto da pesquisa, como estatutos, regimentos e afins, produzidos pelas universidades pesquisadas, bem como documentação oriunda de outras fontes.

“Feita a análise desses documentos, foi elaborado um questionário, que foi pré-testado e enviado aos Reitores das Universidades Comunitárias elencadas no sítio eletrônico da ABRUC - Associação Brasileira das Universidades Comunitárias”, que totaliza 38 (trinta e oito) instituições, como segue:

- 1 - Pontifícia Universidade Católica de Campinas;
- 2 - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais;
- 3 - Pontifícia Universidade Católica do Paraná;
- 4 - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro;
- 5 - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul;
- 6 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo;
- 7 - Universidade Católica de Brasília;
- 8 - Universidade Católica Dom Bosco (MS);
- 9 - Universidade Católica de Goiânia;
- 10 - Universidade Católica de Petrópolis;
- 11 - Universidade Católica de Pelotas;

- 12 - Universidade de Caxias do Sul;
- 13 - Universidade Católica do Salvador (BA);
- 14 - Universidade Metodista de São Paulo;
- 15 - Universidade do Extremo Sul Catarinense;
- 16 - Universidade Católica de Pernambuco;
- 17 - Universidade de Cruz Alta (RS);
- 18 - Universidade Regional do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul;
- 19 - Universidade Metodista de Piracicaba;
- 20 - Universidade Vale do Rio Verde;
- 21 - Universidade do Planalto Catarinense;
- 22 - Universidade Santa Cruz do Sul;
- 23 - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos;
- 24 - Universidade de Sorocaba;
- 25 - Universidade do Sul de Santa Catarina;
- 26 - Universidade Vale do Rio Doce;
- 27 - Universidade do Vale do Itajaí;
- 28 - Universidade do Vale de Paraíba;
- 29 - Universidade da Região de Joinville;
- 30 - Universidade Comunitária Regional de Chapecó;
- 31 - Universidade de Passo Fundo (RS);
- 32 - Universidade Presbiteriana Mackenzie;
- 33 - Universidade da Região de Campanha;
- 34 - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões;
- 35 - Universidade do Sagrado Coração;
- 36 - Universidade São Francisco;

37 - Universidade Santa Úrsula;

38 - Universidade Católica de Santos;

Segunda Etapa

O questionário foi enviado aos Reitores das Instituições supra- indicadas.

O envio foi feito pelo correio, mas também houve contacto telefônico. O retorno foi de apenas 16 (dezesesseis) questionários, que serão objeto de análise.

Das que retornaram, uma instituição recusou-se a responder, dizendo tratar-se de matéria confidencial. Os questionários respondidos foram 6 (seis) por via postal e 10 (dez) por telefone. As demais instituições, inobstante a reiteração do pedido, quedaram-se em silêncio, o que não deixa de ser uma pena, porque, salvo melhor juízo, demonstra total falta de transferência em sua atuação e esta, a transparência total e desabrida, deve ser a qualidade básica da universidade comunitária como tal, sob pena de se transformar em mais uma das sociedades secretas que existem por aí.

O questionário foi organizado, contemplando as seguintes dimensões:

- a) A natureza institucional;
- b) A forma de gestão;
- c) A formação e a escolha dos gestores;
- d) As relações internas Mantenedora-Universidade;
- e) As atividades extensionistas.

As onze questões formuladas indagavam sobre:

- 1) participação da comunidade na gestão institucional;

- 2) formação dos quadros dirigentes;
- 3) governo universitário: meritocracia x democracia;
- 4) experiência profissional dos quadros dirigentes;
- 5) formação e capacitação específica dos quadros dirigentes;
- 6) como o planejamento estratégico é institucionalmente encarado;
- 7) a capacitação específica dos quadros dirigentes é considerada suficiente?;
- 8) como são encarados e aplicados os conceitos de “administração profissional” e “gestão estratégica”;
- 9) interação com a comunidade;
- 10) que ênfase se dá à “extensão”;
- 11) a aplicação de políticos extensionistas **vis-à-vis** a(s) respectiva(s) comunidade(s).

A carta-apresentação e o respectivo questionário-pesquisa estão detalhados no anexo nº1.

CAPITULO IV

SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Dentro do material com que nos foi dado trabalhar, adjudicado pelo que diz a tese de doutorado (JANETE, 2000) podemos concluir:

1) Os participantes oriundos da comunidade o são por meio de convites feitos pela instituição, que, conforme seus próprios e internos critérios, se afinem com seus princípios. Têm direito a voz e voto no respectivo colegiado, alguns com mandato fixo. Nunca, porém, superam a casa de 10% do total de componentes do respectivo colegiado, formado, esmagadoramente, por quadros internos.

Considerando-se as respostas obtidas e da análise dos estatutos e regimentos aos quais se teve acesso, é possível visualizar que há uma estrutura básica das comunitárias, conforme detalhado no anexo número 2:

Algumas das instituições pesquisadas (30%) adotam unia estrutura bicameral com o Conselho Universitário (CONSU) como câmara alta e o Conselho de Ensino e Pesquisar (CEPES) como câmara baixa.

Em ambas as hipóteses, consoante o padrão exposto acima, a representação comunitária é ínfima e sem qualquer influência no processo decisório, sendo, também, unia representação ilegítima porque os escolhidos são pessoas já ligadas, ideologicamente, à instituição e não, necessariamente, pessoas de alto prestígio na respectiva comunidade.

Em apenas um caso isolado se constatou a existência de um “conselho de notáveis”, denominado “Conselho Comunitário”, formado por banqueiros, profissionais liberais, empresários, etc., com o objetivo estatutário de, permanentemente, angariar fundos, de natureza pública ou particular, para a instituição. Neste exemplo, comparando-o com a estrutura de uma sociedade anônima, esse órgão corresponderia, **mutatis mutandis**, com o Conselho Consultivo da SA, sendo o CONSU o equivalente ao Conselho de Administração da SA e a Reitoria seu equivalente à Diretoria Executiva.

2) A maioria dos envolvidos na administração universitária (diretoria da “mantenedora” e reitoria) são portadores de título **stricto sensu**, ao menos em nível de Mestrado. Os gerentes, em regra geral (o escalão intermediário), possuem, no mínimo, título de Especialistas. Também em regra geral, os Reitores são Doutores. Em uma instituição, os cargos de Presidente da “mantenedora” e de Reitor são ocupados, estatutariamente, pela mesma pessoa.

3) Para minha surpresa, a regra geral apontada, é que a “democracia participativa” prevalece, sensivelmente, sobre a “meritocracia” sendo que, em três instituições, se adota o sufrágio universal (envolvendo, além dos docentes, os discentes e os funcionários administrativos), sem que, contudo, nos fosse destacada e detalhada sua sistemática. Em uma delas, elabora-se uma lista sêxtupla a ser submetida ao Chanceler. Em outra também se faz o mesmo, tendo o Chanceler o direito de recusar três listas, após o quê fica ele livre para escolher o nome de sua preferência.

4) A resposta foi afirmativa: a “mantenedora” e a universidade possuem, paralelamente, aos quadros desenvolvidos internamente, aqueles que foram contratados no mercado externo, com experiência anterior em administração de empresas.

5) Todas apontaram como problemática a falta de cursos específicos para formação de especialistas em gestão universitária, sendo que cerca de 10% pretendem criá-los no curso prazo, sem que este fosse definido. Outros dados sobre esta questão vêm, mais à frente, integrando a resposta à sétima indagação do questionário.

6) A importância do “planejamento estratégico” e a da “administração profissional” foram, unanimemente, consideradas como imprescindíveis ferramentas de trabalho, sendo que todas as instituições já os adotam, variando o tempo de sua adoção, com muitas em vias de elaborar, a partir de experiências anteriores com planejamento setorial, seu “plano de desenvolvimento integrado-PDI”, em alguns casos, decenal.

Os planos estratégicos estudados guardam, praticamente igual em seu conteúdo básico, absoluta identidade com o que propõe Motta (1999, p.78): “Nenhuma palavra nos últimos vinte anos tem sido tão associada à administração quanto estratégia”. Um rápido exame em obras administrativas importantes revela que a palavra ou conceito estratégia serve hoje para qualificar não só a própria administração - administração estratégica - como também todas as funções administrativas.

Ao contrário de outras perspectivas de desenvolvimento na teoria e prática gerenciais, a palavra qualificativa é que permanece. Em outras instâncias, a administração foi ganhando novos adjetivos à medida que se queria melhor qualificá-la, ainda que genericamente, ou mesmo a qualquer uma de suas funções. Assim, surgiram termos e conceitos como mecanicista, sistêmica, contingencial, participativa, etc. No entanto, quando se chegou à qualificação estratégica, a idéia permaneceu e seu uso foi ampliado.

Se estratégia serve para qualificar todas as funções e dimensões da administração, pode-se inferir, a princípio, que esse conceito é: ou (1) útil para definir, enfim, toda a essência e

relevância da administração, ou (2) inútil ou inócuo devido à generalidade do seu uso. No primeiro caso, poder-se-ia até propor desprezar a palavra administração e substituí-la por estratégia, já que esta última significaria, na verdade, toda a essência do conceito de administração. No segundo caso, a generalidade do uso implica dizer praticamente que todas as funções administrativas são estratégicas. Então não há mais que se contrapor a outras funções não-estratégicas porque sequer existiriam, ou no máximo seriam desprezíveis por irrelevância. Seria, assim, perfeitamente dispensável o uso do termo. Afinal, é necessário mesmo falar de estratégia em administração?

(...) A transposição do conceito de estratégia para o de gerência.

A transposição do conceito de estratégia do sentido militar para a administração serviu para qualificar a amplitude da perspectiva, em escopo e tempo, que se fazia necessária a um mundo de mudanças crescentes. Essa transposição permitiu que uma série de idéias e métodos de planejamento de operações militares, acumulados e construídos durante séculos de pensamento militar estratégico, pudesse ser aplicada à gerência empresarial, mas trouxe também uma potencialidade de equívocos e inadequações típicas de quando se transportam idéias e métodos sem o sentido das diferenças fundamentais que existem, no caso, entre a arte militar e a gerência empresarial moderna.

No que diz respeito às semelhanças, alguns princípios e idéias historicamente formuladas para estratégia militar foram diretamente transpostos e incorporados à estratégia gerencial. São idéias mais próximas do conceito de estratégica, sem as quais o próprio termo estratégia não devesse ser usado em administração.

Quanto às diferenças, vale lembrar que a simples transposição do conceito deixa implícitas as semelhanças e adequações inexistentes no meio empresarial. O campo de batalha, em comparação com a ambiência empresarial, é acentuadamente mais simples. O

modelo clássico é determinado por uma série de constantes - montanhas, cidades, rios - e poucas variáveis, enquanto o campo empresarial moderno é constituído por um grande número de variáveis que se alteram rapidamente e em velocidades acentuadas. A complexidade da estratégia empresarial moderna talvez esteja muito mais próxima das perspectivas de escaramuças diversas e incursões variáveis com devoções suicidas, propostas por Mao Tse-Tung, do que da visão clássica de estratégia militar.

Por outro lado, a estratégia militar é baseada na premissa da oposição inteligente por parte de adversários, que também desenham estratégias ou alternativas de ação. Assim, pode ser formulada segundo alguns parâmetros de possibilidades de ação dos oponentes conhecidos. A estratégia empresarial contemporânea, por sua vez, é elaborada segundo um alto grau de incertezas provenientes de um ambiente de ambigüidades e mudanças extremamente velozes, que ocorrem independentemente da vontade e da ação de opositores conhecidos. A exceção mais clara é no caso de concorrência empresarial, que caracteriza parte do ambiente em que está inserida a empresa. Talvez seja por essa razão que a idéia de estratégia é mais claramente lembrada quando se trata de análise de competição empresarial.

Unia outra diferença a ser notada é que a estratégia militar insinua, como na teoria dos jogos e no sentido comum do termo, habilidades em artimanhas e espertezas que pouco se coadunam com as modernas habilidades gerenciais.

O uso ou a simples transposição de perspectiva militar ou de sentido comum de estratégia pode ser perigoso e falacioso para a gerência organizacional moderna. A complexidade alcançada pela empresa contemporânea exige habilidades gerenciais específicas para decidir e agir num contexto de grande risco e incertezas. São habilidades adquiridas por formação, treinamento e experiência, que pouco ou nada têm a ver com o fato de se ser especialista em praças de guerra, hábil em jogos, ou muito menos douto em artimanhas e espertezas.

Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégias tanto podem ser guias de ação definidos *a priori* quanto o conjunto de resultados definidos **a posteriori** como produto de comportamentos organizacionais específicos.

A necessidade de estudar e aplicar a noção de estratégia em administração passou a ser sentida no momento em que se acentuava a velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas que definia o ambiente empresarial. Na medida em que se modificam as condições ambientais, altera-se não só a possibilidade de alcance dos objetivos e resultados desejáveis como também o que é desejável. Daí a necessidade de se desenvolver alternativas ou ações potenciais que direcionem e possibilitem o redirecionamento constante dos objetivos e dos caminhos da organização.

Esses caminhos devem ser visualizados através de uma ótica ampliada da organização e que inclua o meio ambiente no qual ela está inserida, onde surgem as principais provocações que geram necessidades de se modificar padrões organizacionais estabelecidos. Além do mais, as modificações mostraram ser de tal ordem que as simples reações e adaptações delas decorrentes já não eram suficientes para garantir a sobrevivência empresarial. Tornava-se necessário antecipar as mudanças, o que exigia uma visão de longo prazo. A idéia de estratégia serviria perfeitamente a esse novo propósito, qual seja, o de criar a base para o redirecionamento contínuo da organização, através de análises de grande escopo e de maior prazo.

Dessa forma, introduzia-se em administração a terminologia até então restrita ao meio militar, indicando as necessidades da visão de grande escopo e longo prazo. A prioridade da estratégia era ressaltada; estudos de sucesso empresarial começavam a comprovar a validade da idéia. Mostrava-se que a visão tradicional da empresa, de garantir a sobrevivência através

de objetivos limitados, ações adaptativas e de curta duração, já não se afinava com as necessidades de uma nova época. Essa visão de menor escopo e de curto prazo deveria ser sempre subordinada a uma visão estratégica.

1. A Formulação Estratégica

O conceito de estratégica começou a ser usado em administração na década de 50 com o intuito de incutir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, através do conhecimento de onde e como expandir sua atuação e melhorar seu desempenho. Até então as empresas sobreviviam bem vendendo um conjunto de bens e serviços a uma determinada clientela, normalmente em áreas geográficas mais limitadas. Cresciam e se desenvolviam aceitando naturalmente o crescimento que lhes era concedido pela ambiência.

Essa forma de se aproximar do futuro serviu ao propósito de manter o êxito empresarial num mundo pouco mutante e de futuros mais previsíveis. Entretanto, as mudanças ambientais mais rápidas provocaram nas empresas a criação de novos produtos e serviços e a busca de novos clientes e novas áreas de atuação. Nascia a idéia de se criar um novo futuro empresarial através de análise racionais e prognósticos sobre produtos e serviços empresariais.

Surgia, assim, a aplicação de idéia de estratégia, ainda que limitada ao negócio da empresa, mas implantando a visão de maior escopo e mais longo prazo através de métodos analíticos. Esse modelo ou perspectiva foi classificado por terminologias diversas como: decisões estratégicas, formulação estratégica, diretrizes empresariais ou paradigma pré-estratégico.

2. O Planejamento Estratégico

Foi na década de 60 que o conceito de estratégia se popularizou no meio empresarial, desta feita já associado ao planejamento. O planejamento estratégico surgiu no momento em que as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras. Percebia-se que a visão de longo prazo, associada a objetivos específicos e a metodologia de estudos de tendência, já não mais servia às imposições de uma era de mudanças sociais e econômicas muito rápidas.

O planejamento estratégico aparece numa época em que a visão predominante na teoria administrativa, ainda, era a de explorar ao máximo as dimensões racionais da gerência para dominar as ambigüidades que surgiam no meio ambiente. Essa visão valorizava o aperfeiçoamento de métodos racionais de ação administrativa para produzir maior eficiência e eficácia na antecipação de mudanças. O planejamento estratégico viria, assim, preencher a necessidade de se utilizar métodos mais racionais e analíticos na criação de futuros alternativos. A ênfase nesses métodos foi de tal ordem que praticamente se inaugurou um novo campo de estudos na administração.

Conseqüência direta da aquisição da perspectiva sistêmica e contingencial em administração, o planejamento estratégico parte da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos, baseado em fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização, que determinam possíveis variações no senso de missão sócio-econômica da empresa.

Dessa forma, a idéia do planejamento estratégico contrasta com a prática empresarial da formulação estratégica ou de diretrizes empresariais. Introduz-se a visão ampla da empresa,

conforme sua inserção no contexto social, econômico e político, e não mais limitado á natureza do negócio ou de objetivos específicos: amplia-se o horizonte de tempo para ultrapassar os limites do impacto de objetivos específicos e para visualizar a ação da organização a longo prazo; instituem-se novos métodos analíticos e prospectivos de se definir futuros alternativos, não mais se praticando isoladamente as previsões por estudos de tendência, séries históricas e extrapolações estatísticas. Enfim, cria-se na gerência a idéia de planejamento e avaliação como dimensões contínuas e sistemáticas de ações e reações a provocações ambientais e não mais como algo ocasional, rotativo e de periodicidade regular: anual, bianual etc.

Como se pode notar, o planejamento estratégico, além dos avanços metodológicos, significa a conquista da visão de grande escopo e longo prazo na determinação dos propósitos e caminhos organizacionais. Tal planejamento se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação, a longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível, sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

A adoção do planejamento estratégico requer normalmente uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas ou privadas. Ele não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia no nível de mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e

avaliação.

3. A Gerência Estratégica

A gerência estratégica surgiu em meados da década de 70 para fazer face aos desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grande magnitude. A prática do planejamento estratégico parecia ineficaz para responder às demandas de um novo momento, já que havia sido desenvolvido para um período até então definido como de mudanças, descontinuidade ou de turbulências.

Na verdade, o período subsequente às crises do petróleo marcou praticamente o fim da era de descontinuidade e turbulência. Esses conceitos implicavam períodos de dificuldades temporárias, caracterizados por estagnação, instabilidade excessiva ou regressão planejada, mas que seriam recuperados ou compensados a seguir por uma ambiência que favorecesse o progresso acelerado. As mudanças ambientais, contudo, se acentuaram em tal velocidade que já não se caracterizavam como algo passageiro ou previsível por ciclos rotativos. Surge uma nova ambiência de mudanças velozes, com o futuro se aproximando do presente em uma dimensão desconhecida. O presente se toma praticamente volátil. Além do mais, a competição global e aguerrida ou a escassez de recursos criou uma ambiência de hostilidade que, aliada à imprevisibilidade, passava a produzir na gerência a sensação da falta de controle.

Foi essa ambiência que levou à ineficácia algumas das dimensões do planejamento estratégico, principalmente no que concerne às suas propostas racionais de análise antecipatória. No entanto, passou-se a enfatizar a importância do planejamento estratégico nas suas perspectivas de contínuo, sistemático e contingencial. Aceitando-o mais como um processo emergente de um conjunto de decisões e ações que levem ao alcance de objetivos organizacionais do que algo antecedente ao processo de implementação. Para caracterizar essa

mudança, surge assim a idéia de gerência estratégica, que por ser mais genérica tende a reforçar a contingencialidade do planejamento.

O termo gerência estratégica foi introduzido por Igor Ansoff no início dos anos 70; como conceito, incorporava uma perspectiva restrita e servia apenas para mostrar que diferentes diretrizes e comportamentos empresariais estratégicos exigiam alterações na forma ou arquitetura organizacional. Se o termo era novo, a idéia não o era: já se encontrava clara na literatura de planejamento estratégico produzida na década anterior.

Em essência, a própria qualificação de estratégico no planejamento organizacional fora introduzida para significar a contínua adaptação da organização, em todas as suas dimensões, às mudanças ambientais. A definição inicial de Ansoff reproduzia o argumento central da célebre obra de Alfred Chandler, pioneira em demonstrar a dependência da estrutura organizacional aos objetivos e estratégias empresariais.

Mas foi o próprio Ansoff, poucos anos mais tarde, que consagrou o termo, já a partir de uma visão das limitações impostas pelo conceito e pelas práticas do planejamento estratégico. Para ele, o gerenciamento estratégico é relacionado com “o estabelecimento de objetivos e metas para a organização, segundo um conjunto de relações entre a organização e o ambiente e que a capacita a alcançar objetivos, que permanecem ajustados às demandas ambientais”. A idéia da dinâmica no ajuste de objetivos aparece como conceito básico e modifica a visão anterior do autor, que via o planejamento como algo mais racional - normativo e antecedente, sequer incluindo a idéia de objetivos nas suas definições anteriores de estratégia.

Como um novo paradigma na administração, uma nova referência para estudos e prática, a gerência estratégica foi de fato apresentada nas obras de Charles Hofer e Dan Schendel e, posteriormente, aperfeiçoada como um novo marco referencial para a gerência. Para Hofer e Schendel, a gerência estratégica é um “processo de tratar a dimensão empreendedora da organização. sua renovação e crescimento, e, especialmente,

desenvolvendo e usando de estratégias para guiar as operações da organização”. Não incluem, nesse caso, a idéia de objetivos, inclusive porque subentendem que objetivos já estão implícitos em toda a visão da estratégia.

Assim, pelas definições iniciais, a gerência estratégica procura no seu início reforçar as idéias de processo contínuo, de inovação, de adaptação inauguradas com o planejamento estratégico.

Com o novo paradigma, a idéia de estratégia passa a ser usada para todas as funções administrativas e para qualificar a própria administração. Vale ressaltar, contudo, que o conceito de estratégia não sofre alteração e, em essência, grande parte da proposta de gerência estratégica já estava contida na versão estratégica do planejamento empresarial.

Qual a motivação, então, de se voltar a falar em administração ou gerência estratégica depois do planejamento estratégico, se o conceito mais antigo de estratégia permanece quase inalterado, o que de novo coloca a administração depois do planejamento? Por que voltar à generalidade do termo administração em contraste com a funcionalidade do planejamento?

Todos os conceitos de administração desde o início deste século à época do POCCC (Planejamento-Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle) de Henri Fayol e do POSDCORB (Planejamento, Organização, Direção, Coordenação, Informação, Orçamento) de Luther Gulick incluíram o planejamento como função essencial da administração. Por outro lado, as teorias de planejamento, principalmente as desenvolvidas através de sua perspectiva estratégica, sempre enfatizaram a sua dimensão gerencial como instrumento de sua flexibilidade para adaptação contínua ao meio ambiente.

Assim, no uso prático, ambos os conceitos se confundiam no dia-a-dia da vida organizacional, sendo sinônimos quanto à sua utilidade. No entanto, deficiências, preconceitos antigos e remanescências passadas na aplicação prática da idéia do planejamento estratégico fizeram com que a introdução do conceito estratégia pouco alterasse a visão

anterior. Daí a necessidade de provocar novas idéias como a de administração estratégica, não tanto para introduzir novidades, como de fato veio a ocorrer, mas para reenfatar mudanças na prática do planejamento estratégico, já proposto anteriormente.

Quando procuravam aplicar planejamento estratégico, muitas empresas e organizações públicas o faziam da mesma forma que usavam a visão clássica de planejamento. Assim, continuavam a vê-lo como um instrumento racional analítico, sofisticado, centralizado, restrito ao topo da organização, delegados a departamentos ou assessorias especializadas em planejamento com a função de fabricarem planos e instituir sistemas de controle. A dimensão estratégica do planejamento era instituída parcialmente e restringia-se às dimensões analíticas das transações da organização com o ambiente, a fim de definir novos objetivos na perspectiva de grande escopo e maiores horizontes de tempo. Pouco ou nada era feito no sentido de incorporar a visão estratégica de planejamento aos diversos níveis gerenciais, ou seja, instituir o processo contínuo e sistemático de tomada de decisão segundo alternativas de futuro, que vão sendo criadas a partir de adaptações administrativas em função de alterações ambientais.

Devido à dificuldade de se introduzir a visão estratégica unilateralmente na função planejamento, voltou-se a usar a estratégia não só para todas as outras funções administrativas, como principalmente para qualificar a própria administração. Assim, as palavras administração e gerência, mais ricas e globalizantes que a função planejamento, servem melhor ao propósito de introduzir o conceito de estratégia. Embora toda a visão estratégica que se queria incorporar à empresa estivesse praticamente contida em conceito de planejamento estratégico, inclusive o de globalidade, os preconceitos quanto ao uso do planejamento obstaculizaram o emprego adequado da idéia.

A gerência estratégica recupera, restitui e reforça a idéia de globalidade na perspectiva organizacional. Amplia o pensamento estratégico para as áreas funcionais, ajudando assim a

eliminar ou diminuir: (1) a visão segmentada e setorial na criação do futuro organizacional; (2) a perspectiva inadequada de se ordenar níveis de estratégia por níveis hierárquicos administrativos; (3) a ênfase burocrática no sistema de planejamento.

A estratégia permeia toda a organização, embora existam níveis diversos de formulação estratégica. O mesmo se pode dizer da formulação tática. Diferenças entre estratégia e tática são bastante tênues, pois são da mesma natureza. Tática se insere na estratégia; as diferenças são de escopo, amplitude, escala de ação e de tempo. Tática se refere a dimensões de curto prazo, de objetivos restritos, a decisões e ações proativas e adaptativas de alcance limitado. Estratégia, como foi visto, diz respeito a todo um direcionamento de longo prazo, que estabelece a base para que as diferentes táticas sejam continuamente direcionadas a um propósito mais amplo.

Decisões táticas e estratégicas são tomadas em todos os níveis de organização e não são necessariamente separáveis por níveis hierárquicos, muito embora se possa verificar, nos níveis mais elevados, uma preocupação maior com decisões estratégicas, sem que isso demonstre falta de envolvimento dos dirigentes de alto nível com as decisões táticas. Por outro lado, as informações para decisões estratégicas são captadas e processadas em todos os níveis hierárquicos, porque as transações da organização com seu ambiente se fazem independentemente de níveis e por todos os setores, inclusive os descentralizados e os de poucos ou nenhum contato com o público e clientelas.

Deve-se lembrar, ainda, que nenhuma estrutura organizacional é funcionalmente especializada ou hierarquicamente definida a ponto de retratar uma rigidez que coadune com as categorias de estratégico, tático e operacional. Essas próprias categorias possuem diferenças tão tênues e dependentes dos propósitos da organização que seria fantasioso, em termos práticos, operacionalizá-las por níveis hierárquicos na forma triangular clássica. Sendo da mesma natureza e variando de escopo, talvez fosse melhor representá-las por um círculo ou

retângulo.

Não se pode implantar a perspectiva estratégica numa organização através da criação de um sistema de planejamento. Pode-se instituir uma rede burocrática de planejamento, com unidades especializadas de análise e controle, mas isso não significa a adoção do planejamento estratégico. Realizado dessa forma, o planejamento causará apenas mais burocracia e controle.

Quando se cria apenas o sistema administrativo do planejamento, sem se adicionar a nova perspectiva gerencial, o resultado é que a maioria dos funcionários da organização continuará a atuar da mesma forma e nas mesmas tarefas de antes; eles apenas ganharão alguns novos formulários e tabelas que preencherão periodicamente. Passam a ser vistos como “planejamento” esses formulários ou relatórios, ou seja, criaram-se atividades burocráticas paralelas e sem conexão com as tarefas organizacionais, apenas para satisfazer demandas de um setor de planejamento. Tal prática desenvolve a crença de que o fim último ou único do planejamento é o controle.

O produto do planejamento estratégico não é um plano, nem um conjunto de planilhas e tabelas, nem mesmo uma nova metodologia de análise. O produto do planejamento estratégico são resultados compatíveis com a missão e objetivos organizacionais. Conforme visto anteriormente, o planejamento estratégico nasceu para estabelecer um sentido de direção, e não para implantar mais burocracia. A gerência estratégica, por sua terminologia, mais ampla, ajuda a recuperar a visão menos funcional e mais globalizante e integrada que se pretendia com o planejamento estratégico.

Toda a essência da visão estratégica na administração pode ser resumida na idéia de se construir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro e suficientemente flexível para ser alterado de acordo com novas condições ambientais. (O tópico 5 resume as conquistas estratégicas em administração,

a partir das primeiras idéias da formulação e planejamento estratégicos).

A gerência estratégica é a gestão do futuro, torna-se crucial no mundo de hoje, em que o futuro se aproxima velozmente do presente. A visão estratégica ajuda a tomar decisões numa era em que já não se tem mais tempo de formular e definir os problemas.

Atualmente, dirigentes enfrentam um mundo mais complexo, ambíguo e de mudanças extremamente velozes, que desatualizam rapidamente conhecimentos, tecnologias e análises antecipatórias. As dimensões racionais da gerência tornam-se tanto mais necessárias para enfrentar riscos e incertezas quanto mais vulneráveis às mudanças imprevistas e incontroláveis.

Dirigentes não podem desprezar as análises racionais propiciadas pelo planejamento estratégico e pelo uso de técnicas administrativas, sob pena de se surpreenderem com mudanças danosas às suas organizações. Ao mesmo tempo, não podem se tornar escravos de suas previsões racionais, mas revê-las constantemente e complementá-las com a arte do julgamento estratégico, tão necessária para se adaptar às mudanças num mundo já inconseqüente, ilógico e pouco linear. As conseqüências, mesmo as mais relevantes, não são todas determinadas pela análise racional.

Esse ambiente de constantes mutações é que tornou o planejamento estratégico não só mais necessário como também mais difícil. Mais necessário porque propicia uma análise e um diagnóstico da ambiência, capacitando técnicos e dirigentes a se anteciparem ao futuro (formulando políticas mais realistas) e a reduzirem riscos e incertezas. O planejamento estratégico não existe só para fornecer elementos de adaptação às condições momentâneas, mas - e sobretudo - para fazer acontecerem as mudanças mais desejáveis. Em um ambiente de mudanças rápidas, o planejamento se torna mais difícil porque exige grande capacidade de enfrentar riscos, lidar com incertezas e selecionar informações fundamentais na ambiência externa, além de habilidade para se conviver com a ambigüidade e as mudanças repentinas.

Durante muitos anos, a gerência empresarial foi relativamente mais simples do que em nossos dias, porque as mudanças ocorridas no meio exterior eram mais lentas e previsíveis. O futuro organizacional era mais facilmente planejável a partir de tendências ou projeções históricas e de inferências sobre variações no passado e no presente da empresa. Com maior grau de confiança podiam-se sistematizar dados, estruturar relações de causa e efeito e estabelecer as bases para explicar, prever e interferir em um evento específico.

Hoje, as mudanças no meio externo ocorrem com tal intensidade e velocidade que o futuro se torna cada vez mais imprevisível. Já não se fazem futuros como antigamente.

Planejar o futuro é menos fruto de projetos e inferências sobre o passado e mais resultado de previsões e conjecturas. Hoje, o planejamento empresarial baseia-se, em grande parte, em conhecimentos inéditos, oriundos de visões imaginativas, a respeito de fenômenos sobre os quais inexistem dados, e que são estruturados em forma de cenários ou futuros alternativos. Em outras palavras, planejar exige a capacidade gerencial de fazer julgamentos subjetivos, sem fundamentos precisos. Ou seja, de enfrentar e conviver com a incerteza.

A convivência com a incerteza e com as variações intensas não é fácil. Por isso é que, à medida que aumenta a percepção de incerteza e risco, cresce também a procura de segurança e de regularidade na vida empresarial. Surgem, então, os comportamentos de natureza defensiva contra a imprevisibilidade e as variações intensas. São comportamentos de repressão da incerteza com visitas a procurar contornar a pressão psicológica, sentida por dirigentes, de ter de decidir com base em conjecturas e fatores não-controláveis pela empresa.

A repressão da incerteza limita a visão de futuro e restringe o número de alternativas que podem ser identificadas e implementadas. Reprimir a incerteza é limitar o futuro à capacidade de controle imediato do dirigente. Prejudica a empresa, criando uma falsa sensação de segurança e estabilidade. As formas mais comuns de repressão da incerteza são relatadas a seguir.

Incrementalismo e reconciliação com o passado. Em uma ambiência externa de ambigüidade e mutações constantes, existe a tendência de apegar-se ao conhecido e experimentado, tomando-se decisões estratégicas exclusivamente em bases incrementalistas. Reprime-se a incerteza do futuro, buscando-se a coerência histórica da empresa ou fazendo-se a reconciliação contínua com o seu passado. Planejar é mudar, mas, enquanto for possível, a organização resistirá à inovação que altera a sua ligação com o passado ou afeta a lealdade de seus membros. A atividade de planejar vai, portanto, enfatizar a consistência com o passado. Antes de se olhar para frente e saber o que se tem de mudar, olha-se para trás para saber o que tem de ser mantido. A ponte com o futuro tende a ser estabelecida por meio de modificações incrementais do **status quo**, como simples variações do passado, principalmente em incrementos numéricos nos programas já existentes. Nessa perspectiva, dirigentes tendem a aceitar poucas variações nos programas, produtos e serviços.

O grande esforço gerencial é concentrado em criar uma organização estável e perceber na ambiência externa os elementos que garantem a estabilidade. Como o planejamento estratégico envolve a análise de elementos externos não-controláveis, perturbadores da estabilidade, sua importância tende a ser mais ressaltada em épocas de maior instabilidade, ou seja, na existência de crises. A análise sistematizada e contínua de oportunidades e ameaças é praticamente inexistente, o que torna a empresa mais vulnerável.

Mudanças radicais, isto é, eliminação ou adição de programas, produtos e serviços, ou mesmo expansão de áreas atendidas, ocorrem somente por fortes pressões externas. Essas mudanças são absorvidas internamente como um ônus da sobrevivência, mas não necessariamente aceitas por concordância ou consenso interno de busca de novas oportunidades.

Dissociação planejamento-execução. Para reprimir a incerteza quanto à atividade duvidosa e arriscada de planejar o futuro, costuma-se isolar excessivamente o planejamento

da implementação e separar de forma clara a decisão e a ação. A princípio, pode parecer mais confortável ao dirigente concentrar-se na decisão, pois ela gera menor resistência do que a ação. Mas a atividade de decidir pode tomar-se isolada e incoerente com as necessidades da ação organizacional.

Muitas vezes, no entanto, a separação planejamento-execução é justificada pela falsa perspectiva de que existe uma lógica seqüencial determinística entre planejamento e implementação. Ressaltam-se, para essa justificativa, os falsos argumentos descritos a seguir.

a) O planejamento é, essencialmente, uma atividade de decisão e de opção estratégicas que deve estar desvinculada das operações técnicas do dia-a-dia. Deve constituir uma atividade isolada de formular políticas empresariais, a fim de modelar ações posteriores. As pessoas envolvidas nessas atividades devem estar o máximo possível desvinculadas de operações rotineiras, não só para dar mais atenção às dimensões estratégicas da política, mas também para exercer um controle mais eficaz sobre as operações técnicas posteriores. Além disso, o planejamento, tendo de ser estabelecida em função do futuro, trabalha sobre dados incertos e especulativos. Esses dados, em princípio, não devem ser passados aos órgãos inferiores encarregados da implementação, a não ser após aprovados e incorporados a novas diretrizes, a fim de não perturbar a estabilidade organizacional.

b) A implementação é uma atividade técnica de decorrência natural da tomada de decisão e do comprometimento de recursos. Ela cabe, primordialmente, a técnicos e gerentes que devem agir segundo concepções de rotina com a finalidade de alcançar os objetivos que forem predefinidos. A implementação é vista, assim, como um conjunto de atividades técnicas rotineiras, programáveis e modeláveis segundo as opções políticas.

c) A autoridade formal do cargo de dirigentes, conjugada a um processo racional de decisão, constitui fator preponderante para direcionar coerentemente o comportamento organizacional posterior.

De um lado, presume-se que se os dirigentes e técnicos superiores mostrarem competência na formulação das dimensões substantivas da estratégia e souberem usar critérios racionais para a obtenção, análise e seleção de informações, tomarão decisões facilmente aceitas e seguidas pelos funcionários encarregados de sua implementação. Por outro lado, pensa-se que a autoridade do cargo de direção superior, demonstrada nos seus aspectos legais e simbólicos de poder, é suficiente para fazer funcionar a organização de forma mais coerente e eficiente.

A opção estratégica, a autoridade do cargo e a qualidade da decisão são apenas fatores marginalmente importantes para causar o comportamento administrativo. A teoria administrativa contemporânea é farta em demonstrar que o comportamento administrativo não só é influenciado por um conjunto de fatores internos da organização pública (objetivos, estruturas, processos e incentivos), mas também por fatores da ambiência externa (econômicos, sociais, políticos, culturais etc.) e características individuais. Além do mais, a visão de que a opção estratégica e a autoridade modelam todo o comportamento organizacional é ilusória, visto que deixa implícita a idéia de que o processo decisório, no âmbito da organização, é muito mais coerente e consistente do que realmente pode ser.

A complexidade organizacional, caracterizadora da empresa moderna, torna impossível definir limites claros de autoridade administrativa em âmbitos específicos do processo decisório. O dirigente age diariamente em constante interação com outros setores para tratar de assuntos comuns, mas também para refutar interferências indevidas.

O processo de opção estratégica não cessa nas decisões dos dirigentes superiores, porém desenvolve-se continuamente e durante todo o processo de implementação.

A interferência superior é constante na execução.

Planejamento e implementação constituem em essência, o mesmo processo de tomada de decisões em um contexto organizacional, e ambos geram impactos nas estratégias. A compreensão de planejamento e implementação como processo integrado é o que garantirá o êxito na elaboração e na execução das diretrizes empresariais. Projetos bem definidos em termos de objetivos, mas sem o dimensionamento adequado de sua validade administrativa, tornam-se, na prática, não mais que uma quantidade de recursos destinados a uma unidade específica. Sua implementação é difícil e eles raramente alcançam os objetivos para os quais foram criados. Uma estratégia deve não só resultar em objetivos específicos a serem concretizados, mas também deve ser vista como um processo de mudança organizacional continua para adaptar os objetivos às novas condições ambientais que surgem durante a execução.

No entanto, vale a pena recordar que não se pode conhecer, planejar e controlar todos os fatores que incidem interna e externamente em uma empresa. Na implementação, surgem problemas que devem ser solucionados à margem da concorrência de outros fatores previstos, e que podem mudar substancialmente o sentido de direção inicialmente desejado.

Por isso se enfatiza a necessidade de integração entre o planejamento e a implementação. É necessário saber combinar e utilizar da melhor maneira os recursos, valores e oportunidades existentes. A formulação de objetivos deve ser um processo contínuo, sistemático, realista e pragmático de conhecer e intervir na realidade. A implementação, na perspectiva integradora, deixa de ser cada vez menos um instrumento normativo de controle administrativo e mais um processo sistemático de tomada de decisões estratégicas.

Planejamento por minianálise. Tentar prever o futuro, ao contrário do que ensina o senso comum, não diminui a insegurança, mas aumenta o grau de incerteza por causa do maior número de variáveis não-controláveis trazidas à análise. Assim, reprimem-se a

incerteza não se enfatizando as funções de planejamento a longo prazo.

A falta de sistematização e continuidade no planejamento gera a ausência de informações válidas e utilizáveis no processo decisório, concorrendo para que as decisões sejam baseadas quase exclusivamente na experiência, crença, hábito e informações restritas que os dirigentes possuem. Mesmo quando alguns conhecimentos são produzidos por setores especializados da empresa, visando a decisões mais objetivas, os dirigentes tendem a ressaltar o seu próprio esquema de análise. Se uma análise mais longa e detalhada é realizada, significa que terá que se ater a considerações objetivas, definição clara de problemas e hierarquização de possíveis alternativas para decisão.

Assim, conhecimentos concretos podem ameaçar uma perspectiva particular e contradizer hábitos e crenças de dirigentes que mantêm seu status organizacional em função de conhecimentos restritos e não-compartilhados. Por essa razão, a aprovação de planos e projetos depende sempre de um exame, por parte dos dirigentes, **vis-à-vis** sua miniestrutura de referência, onde estudos e avaliações são contrapostos à ambiência organizacional imediata, evidências são confrontadas com experiências e aprovações são obtidas depois de longos processos de discussão - e negociação - sobre mudanças de significado estratégico em partes substanciais do plano.

Outras vezes, dirigentes simplesmente reprimem ou dificultam as oportunidades que surgem para debater e analisar metas, como forma de garantir o seu ponto de vista. Essa é uma das razões que tornam freqüente o reforço por partes dos dirigentes de planos existentes, apesar de o pessoal técnico da empresa possuir evidências sobre a necessidade de modificações.

A não-utilização de informações coletadas para o planejamento produz em outros níveis organizacionais acomodações a situação existente. No nível técnico, surge a crença de que produzir informações para o planejamento consiste num esforço inútil e numa carga adicional

de trabalho, que apenas concorre para a manutenção da regularidade da vida empresarial. Assim, o meio técnico também passa a se conformar com os dados extraídos de experiência e da história organizacional. As decisões baseadas em conhecimentos desatualizados desprezam a oportunidade de aprendizado com base na situação real da empresa. Em nível externo, órgãos colegiados - como conselhos e comissões de direção - podem emitir julgamentos inadequados. Como a maioria desses conselhos realiza análises e avaliações fundamentadas em informações apresentadas pela própria direção, decidem também em função de dados da miniestrutura de referência dos dirigentes. Em muitas instâncias, produzem avaliações duvidosas sobre a situação real da organização.

Definição de objetivos de forma ampla e imprecisa Outra forma de não enfrentar o risco e a incerteza é definir objetivos organizacionais de forma ampla e imprecisa, sem estabelecer um sentido claro de direção futura e aceitando apenas o crescimento organizacional naturalmente concedido pela ambiência. Esse é um comportamento gerencial que define a missão básica da organização como aleatória. Vê o alcance das metas como resultado da ocorrência de fatores favoráveis e o não alcance como resultado da ocorrência de fatores desfavoráveis.

Quanto melhor forem definidos os objetivos, maiores o risco e a incerteza sobre a possibilidade de alcançá-los. É como diz o velho ditado: “se alguém não sabe aonde vai, qualquer caminho o levará lá”. Esse tipo de repressão da incerteza cria uma segurança aparente ao dirigente, pois qualquer alternativa escolhida é facilmente justificável. No entanto, vale lembrar que algum sentido de direção já é imposto pela própria adaptação da empresa ao seu ambiente. O dirigente pode não ter consciência desse caminho em razão da falta de definição de objetivos. Por isso, conforme lembra Peter Drucker, o planejamento é a consequência futura da decisão presente. O planejamento estratégico, portanto, tem muito mais a ver com o presente do que com o futuro.

Quando se reprime a incerteza, não definindo alternativas claras presume-se implicitamente que o conjunto de fatores que incidem sobre a empresa no presente irá perdurar no futuro. Ninguém tem o dom de conhecer o futuro, mas a única coisa que se sabe com certeza sobre o futuro é que ele será diferente do presente. Portanto, nada mais falso do que se presumir que o futuro será igual ao presente.

Má definição de objetivo é também fazer previsões em nível subótimo. Por exemplo, conhecendo-se o nível ótimo e possível de operação, definem-se metas e resultados aquém do possível. Assim, dirigentes não precisam enfrentar a incerteza de se alcançar metas ótimas. Com menor esforço e risco, sempre atingem resultados predeterminados: se ultrapassarem essas metas, podem justificá-las com um êxito especial e não um fracasso, caso não alcançassem o nível ótimo.

A repressão da incerteza na definição de objetivos pode ocorrer, ainda, pela tentativa gerencial de garantir a sua segurança e tranquilidade, evitando problemas. A necessidade de manter a aparência de uniformidade e estabilidade faz nascer internamente o receio de problemas que possam alterar a ordem existente. Como planejar e inovar significam buscar novos objetivos, melhores metas e formas de atuação (e por isso geram crítica à ordem existente), o planejamento tende a ser analisado gerencialmente mais no sentido de se “evitar males do que de se alcançar objetivos”. Na discussão de novos planos, os aspectos negativos que concorreriam para um possível fracasso muitas vezes são mais ressaltados do que as dimensões positivas que levariam a um possível sucesso.

Vale ressaltar, entretanto, que, por melhor que sejam definidos os objetivos, representarão algo ambíguo, arbitrário e mutável. A velocidade das mudanças, a repressão da incerteza e a necessidade de acomodar o maior número de interesses forçam a amplitude da definição de objetivos, tornando-a menos clara. Sendo o planejamento uma forma de identificar e selecionar objetivos que jamais serão perfeitamente definidos, torna-se um grande processo de

aprendizado sobre a organização. Mesmo quando o planejamento estratégico não possibilita o direcionamento da organização, segundo objetivos claros e tangíveis, ensinam os dirigentes e demais participantes do processo sobre a ausência de informações, demandas externas e capacidade interna de respostas. Só isso já o justificaria plenamente.

A visão estratégica enfatiza o alcance de resultados através de um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que vão surgindo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. A gestão estratégica se implanta não por introdução de simples técnicas, mas por uma mudança significativa na prática gerencial. Trata-se de uma conquista organizacional que resulta em novas formas de comportamento.

Na perspectiva estratégica, o planejamento deve ser uma função livre de normas rígidas e suficientemente amplas para permitir ao dirigente participar da definição de seus objetivos, como também tomar, inclusive por exceção, as decisões necessárias ao alcance de metas e resultados preestabelecidos. É uma função inerente e não-dissociada do trabalho executivo, cuja eficácia é medida diariamente pela capacidade de decisão em estabelecer prioridades, concentrar recursos e oferecer alternativas de direção para a empresa. Exige, portanto, visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com ambigüidades e mudanças rápidas.

A prática da estratégia resulta em um processo interativo no qual a empresa testa o seu próprio futuro através de um aprendizado contínuo. Dirigentes devem estar conscientes desse processo, para nele poderem melhor intervir. Sem a visão estratégica, não se pode conhecer o conjunto de necessidades, demandas, apoios e recursos existentes na sociedade. Torna-se difícil estabelecer um sentido de direção futura e definir objetivos adequados às circunstâncias. Deixa-se a empresa altamente vulnerável a todas as pressões para ações de curto prazo. Constrói-se a ineficiência pela dificuldade de integração de setores organizacionais em função de objetivos.

Para agir estrategicamente, o dirigente deve atentar sempre para as seguintes dimensões:

- análise e questionamento permanente da missão sócio-econômica ou propósito final da empresa, no sentido de mantê-la não só viável, mas relevante e exitosa na ambiência em que opera: no mundo contemporâneo, a definição da missão sócio-econômica é cada dia mais dependente de fatores sociais, não só para a legitimidade da ação, mas também na busca de novas perspectivas para o desenvolvimento de produtos e serviços: aproximar-se da comunidade e de clientelas específicas e utilizar os recursos disponíveis e ainda não utilizados é fundamental para a solução dos problemas existentes:

- fixação de objetivos organizacionais em função do propósito, recursos, oportunidades, valores e ameaças colocadas na ambiência; para tanto, é necessário melhorar sempre a compreensão sobre a capacidade real (da empresa) de responder às demandas e de processar os apoios que recebe: em consequência, buscar a coerência e a integração internas pela racionalidade dos objetivos, e não por qualquer racionalidade antecedente imposta pela estrutura organizacional:

- definição de meios e estratégias para atingir os objetivos segundo um processo gerencial que valorize tanto a iniciativa, pro ação, análise racional e visão econômica de produtos e serviços quanto à adaptação, reação, intuição e decisão política;

- mudança da postura gerencial de concentrar a atenção nos problemas comuns, descobrindo a vantagem de pensar sistematicamente sobre o futuro e analisar problemas incomuns. É preciso que o dirigente aprenda a trabalhar com algumas variáveis que estabelecem as relações críticas da empresa com seu ambiente. A consciência clara da existência desses fatores e relações é que leva à produção de hábitos gerenciais de análise estratégica.

A gestão e o planejamento estratégicos trazem à função de direção uma nova maneira de pensar sobre a empresa. Dirigir estrategicamente é saber pensar sobre o futuro, sobre novas

alternativas e sobre as novas condições que provavelmente incidirão sobre a empresa.

Dirigir estrategicamente é, sobretudo, perder a crença no determinismo econômico, político e social e o compreender a variação intensa do mundo contemporâneo. Aceitar a imprevisibilidade e as conseqüências improváveis de parte das decisões gerenciais.

Atuar estrategicamente é saber elaborar planos e não se sentir escravizado por eles. É não insistir em tratar planos como dogmas, ou tentar enquadrar eventos e políticas nas estratégias já estabelecidas. Planos que não são constantemente modificados não são estratégicos. A gerência estratégica existe porque é necessário examinar sistematicamente os efeitos de ocorrência prováveis e se preparar para os imprevistos. Como o futuro não é totalmente controlável, planos são meras tentativas de se direcionar a empresa: portanto, necessitam ser flexíveis para se ajustar às mudanças. Planejamento é caro, consome muito tempo e recursos, e se justifica porque as mudanças, para serem eficazes, precisam ser estrategicamente antecipadas.

Gerenciar estrategicamente é estar propenso ao aprendizado contínuo. É saber ver suas crenças questionadas e aceitar a introdução de novos elementos de análise para compreender melhor os fenômenos correntes e redirecionar ações futuras. “Pensar, planejar e dirigir estrategicamente é uma forma pragmática e efetiva de inovar e redirecionar ações organizacionais”.

Essa longa (reconheço) digressão teórica se justifica porque, no conjunto dos planos institucionais analisados, esses conceitos teóricos aparecem coerente e fortemente, podendo-se verificar que ditos planos tem bom embasamento conceitual. Uns refletem uma parte dessa teoria; outros, outra parte. Nenhum a adotando **in totum**, mas tal elenco teórico apresenta uma síntese representativa de tal formulação teórica.

A questão que se apresenta é se esses planos, teoricamente bem concebidos, são transformados em realidade concreta ou se ficam no campo exclusivo da formulação idealista,

o que não foi possível apurar no âmbito da presente pesquisa.

Em matéria de planejamento, é fundamental que nunca se perca a perspectiva de se tratar de uma atividade-meio, jamais um fim em si mesmo, haja visto que o planejamento pelo planejamento é mero diletantismo que, além de caro, pode levar a resultados desastrosos para a sobrevivência institucional.

Com tal visão, há que se ressaltar, como constante do material acima desenvolvido, que, de um lado, o planejamento é um trabalho permanentemente dinâmico, jamais estático (muito menos engessador da gestão acadêmica), e, de outro lado, deve congrega, como seus ativos participantes, todas as áreas executivas.

Como experiência profissional nesse campo, lembro-me de, como Pró-Reitor Executivo, haver criado um GIPIU (Grupo Interinstitucional de Planejamento Integrado da Universidade), composto por representantes de todas as áreas executivas da instituição (diretores de centros, coordenadores de cursos ou de áreas ou de institutos, etc.), que totalizaram 18 membros. Inicialmente, foram feitas apresentações por essas pessoas, trazendo seu setor de trabalho para conhecimento dos demais. Finda essa fase preparatória, esse plenário foi dividido em três comissões, cada uma composta por 6 componentes, sendo uma de ensino, outra de pesquisa e a terceira de extensão, responsável pela elaboração do plano da respectiva área, partindo-se dos “inputs” fornecidos pelas diversas áreas executivas relacionadas ao tema. Completada essa tarefa inicial, cada comissão escolhia seu relator para apresentação de suas conclusões em plenário do “GIPIU”. Feita a discussão plenária e esgotada a ampla discussão da matéria, elaborava-se o “Plano Institucional Estratégico Decenal”, desdobrado em 2 planos quinquenais. Uma vez aprovado o planejamento, a matéria ia à apreciação do conselho universitário - CONSU -, para posterior e derradeira apreciação, juntamente com o orçamento (a materialização numérica do plano), do conselho da “mantenedora” (que, aliás, tinha 3 representantes dentre os 18 componentes do GIPIU).

A assessoria de planejamento da reitoria ficava com o encargo de acompanhar, trimestralmente, o desenrolar do plano em execução, **pari passu** com o desempenho orçamentário, elaborando relatórios para que a reitoria agisse junto aos setores envolvidos, especial e principalmente os de linha de frente, para efetivação das correções de rumo que se mostrassem necessárias. Concomitantemente, o setor de avaliação institucional interna fazia uma autêntica auditoria setorial, servindo seus resultados, igualmente trimestrais, para fornecer mais subsídios à ação executiva da reitoria.

O mais importante, em todo esse processo, era (e foi) a criação de uma cultura de planejamento integrado institucional partido das bases para a cúpula, o que tornava mais motivadora sua implementação porque cada gestor participava de sua realização, não tendo recebido nenhum prato pronto de cima para baixo.

Como já exposto na remissão doutrinária acima, parece-me que a parte mais importante de qualquer política de planejamento reside na permanente participação de seus setores executivos que, como partícipes desse processo, sentir-se-ão bem motivado em relação a sua execução, bem assim desenvolverão tarefa relevante nos **follow up** periódicos, com os ajustamentos que se façam necessários, tanto nos planos quinquenais, quanto no macro-plano decenal, os quais, contrariamente ao que pareceria uma característica inerte ou engessadora, são dotados de dinamismo, a contar da escolha e da determinação dos objetivos institucionais permanentes e a estratégia geral para se os atingir e fixar, com as táticas, setoriais e temporais, para sua implementação.

Funciona, ainda, o planejamento como mecanismo de integração institucional vertical, fazendo com que todos os executivos, nos mais diferentes níveis da gestão universitária, sintam-se co-responsáveis pelos resultados perseguidos. Essa é uma ferramenta de cunho psicológico-prático indesmentível, máxime na estrutura universitária caracterizada por ser lugar de discussão e interação permanentes, que se devem voltar para a consecução do

planejado e colimado em resposta á questão basilar: “Onde (ou como) queremos estar no ano tal?”

Isto porque, de dez anos a esta parte, com o boom da educação superior no Brasil, especialmente na esfera das instituições privadas - aí incluídas as comunitárias - a realidade dessas instituições sofreu um giro de 180 graus, considerando-se o aumento de instituições competindo pelas mesmas fatias de mercado a par com novidades, como os “MBA”, a instalação de campi em outros municípios, a chegada de instituições estrangeiras e, principalmente, o grande choque de modernidade, ainda muito pequeno diante do largo horizonte de expansão que apresentam, que é o ensino a distância. Não é sem razão que alguém disse que, em matéria de ensino superior, será imprudente quem só investir em tijolos, deixando de fazê-lo em informática. É verdade. Somente esses tópicos alinhavados aqui seriam matérias suficientes para uma tese de doutorado, porque demonstram a concorrência, qualitativa e quantitativa, que é hoje a grande característica do ensino superior em geral, incluindo-se aí - e também - as instituições públicas, como o demonstra a recente abertura do campus da UNESP, em São Vicente, e os da FATEC e da Universidade Federal de São Paulo, na Cidade de Santos.

Há que se atentar, todavia, para o fato de que, em sede de comunitárias, não se faça planejamento para atender-se, apenas e tão-somente, a exigências burocráticas do MEC, o que reduziria matéria tão visceral a um melancólico e mecânico preenchimento de formulários. Há que se atentar para esse perigo, pois 40% das instituições pesquisadas, embora reconhecendo a importância basilar do planejamento e da gestão estratégica, deixaram transparecer que isso faziam “em cumprimento a determinações federais.

Sob tal perspectiva, comprometidos fica tanto o planejamento, quanto a gestão, ambos estratégicos - como visto - reduzindo-se a universidade comunitária a uma instituição paquidermicamente movida por inércia, aí sim, engessando-se em seu imobilismo esclerótico,

caminhando, inexoravelmente, para sua extinção. Não há outra alternativa.

Entretanto e na quadra atual, tal como apontado em outra parte deste trabalho, parece-me crucial e inafastável a escolha do modelo estrutural de cada instituição, no sentido de se escolher a melhor forma organizacional que possibilite mais e duradouros fluxos financeiros que permitam a permanente capitalização institucional, que, conforme nossa pesquisa mostrou, é o permanente pesadelo das comunitárias que têm o fator econômico-financeiro como o grande limitador de sua vida corriqueira, quiçá de sua expansão e permanência no médio e longo prazo. Desta maneira, solucionar esse autêntico ponto de estrangulamento organizacional é verdadeiro nó górdio que, se não rompido a tempo e hora, pode comprometer a própria existência institucional, ou, para se dizer o mínimo, contribuir para aviltamento de seu desempenho como universidade, gerando o risco de eventual cassação desse status pelas autoridades federais competentes.

Não desdenhar ou não subavaliar esse ponto importantíssimo da vida institucional parece-me ser fundamental para todo o planejamento que se desejar fazer, bem assim para sua boa e eficiente gestão estratégica. Pensar e agir contrariamente a isso é fugir da realidade e perder o compasso da vida institucional colimada, permitindo que a concorrência ganhe cada vez mais terreno.

Por derradeiro, não se pode deixar de considerar que, hodiernamente, o planejamento e a gestão estratégicos têm que ser adotados pelas comunitárias, a exemplo do já feito pelos diversos tipos de empreendimentos não educacionais, como resposta ao fenômeno acima abordado e que é o da autêntica explosão da concorrência que, de modo cada vez mais agressivo, veio disputar cada fatia de mercado, de que nos dá mostras eloqüentes a propaganda multimídia, fazendo das universidades anunciantes permanente e fortemente presentes nos diversos meios de comunicação, do outdoor nas estradas e avenidas, aos veículos áudio-visual (rádios, emissoras de televisão etc.), passando pelos periódicos escritos

e até anúncios em ônibus e afins.

Este início de século XXI catapultou as instituições de ensino superior para um novo patamar em termos de sua realidade existencial, incluindo-se aí as comunitárias que, necessitam, até desesperadamente, adaptar-se, criativamente, aos novos tempos, com novas exigências e como novos modelos, sob pena de extinção, ainda que progressiva, mas decadência progressiva para tão lamentável desfecho.

7) Esta questão está umbilicalmente relacionada à formulada na 5) pergunta respondida, com um entendimento, de que, contrariamente ao perguntado, inexistente oferta suficiente de massa crítica na área em questão, o que, em termos atuais e para o futuro próximo, significa um problema gerencial para a instituição no sentido de preencher seus postos estratégicos gerenciais com pessoal gabaritado para tanto.

Do universo pesquisado, 40% estão enfrentando a questão através da formação de seus próprios quadros dirigentes ao invés de esperar que o mercado o faça. Com isso, tanto ganham em celeridade na obtenção de quadros qualificados, quanto o conseguem com formação já direcionada para sua cultura organizacional.

8) Embora nenhuma respondente tenha querido, como solicitado, se alongar em sua resposta, houve unanimidade de respostas no sentido de que não se tratam de expressões ocas ou figuras de retórica, mas algo que, com mais ou menos intensidade, está presente na vida de todas as respondentes, conforme consta da 6) resposta. Não houve nenhuma resposta negativa em relação a esses dois conceitos, mas cerca de 30% das respondentes declararam enfrentar obstáculos econômico-financeiros para sua implementação nos termos desejáveis (aliás e como se verá adiante, a problemática referente à limitação de atividades imposta pela grande escassez de recursos econômico-financeiros foi tema recorrente em todas as respostas).

9) As respondentes foram unânimes em apontar a existência de alguma ou de intensa interação com a comunidade em que se inserem, sendo que cerca de 70% já se expandiram para outras comunidades, geralmente dentro do próprio estado federado, desenvolvendo projetos extensionais. Apontam, todavia, o fator econômico-financeiro e a inexistência de aporte de recursos oficiais - especificamente federais, como inibidores dessa missão;

10) A maioria esmagadora das instituições se diz altamente preocupada e voltada para atividades extensionistas, sendo que todas as respostas falam da importância que merece a extensão universitária. Seu raciocínio está na mesma linha de colocação (nem poderia ser diferente) dos documentos emitidos pela ABRUC. Todas têm ao menos um programa de extensão em andamento que não seja curso de extensão, mas atividade na comunidade, na área de inclusão social. Raríssimas apontaram a existência de algum tipo de financiamento público, sendo que, a rigor, todas isso desenvolvem com recursos próprios e, conforme a resposta à questão 8), apontaram o fator financeiro como elemento basicamente limitador dessa atividade, acreditando, como a ABRUC, que caberia ao governo destinar verbas mais generosas para tais atividades que, em última análise, suprem lacunas deixadas pelos programas sociais públicos, basicamente de responsabilidade governamental. Deste modo, a atividade extensional inclusiva faz o que o governo deveria fazer e não faz.

11) A maioria não tem ainda **campi** avançados e, assim, desenvolvem projetos extensionais na área de sua sede. Aquelas que já os têm (cerca de 45%), o fazem nas áreas do respectivo estado federado. Algumas poucas, com ou sem **campi** avançados, atuam. Erraticamente, em região onde não têm instalações, sendo muito poucas as que desenvolvem alguma atividade extensionista fora do Estado em que se sediam. Projetos os há em todas,

mas aguardando disponibilidade financeira, eis que contemplados no planejamento institucional, mas com efetivação dependente de recursos externos à instituição.

Cerca de 45% das respondentes apontaram como uma grande dificuldade para essa interação o fato, unanimemente apontado, de que, como regra geral, a respectiva comunidade vê a instituição como filantrópica ou de benemerência, devendo, assim, não cobrar nada por suas atividades e, igualmente, aportar recursos (humanos e materiais) em atividades extensionistas, o que trava, em muito (às vezes, tornando inviável a interação), a atuação da instituição. Não se falou, entretanto, se, no nível local, individual, ou, conjuntamente, através da ABRUC, existe a pretensão de se desfazer essa imagem distorcida.

Além do primeiro ponto demonstrado - a recusa de colaboração, tal como já assinalada, que causa espécie, tanto por que haveria, como dito, manutenção de sigilo, além de tais instituições deverem atuar com **full disclosure** de seus dados -, a pesquisa permitiu verificar que as questões, tanto positivas, quanto negativas, são praticamente idênticas nas instituições respondentes, sendo o ponto mais destacado o relativo às dificuldades de sobrevivência econômico-financeira, identicamente ao que disse a Professora Doutora Janete Bertucci relativamente às PUC's (BERTUCCI, 2000, p.220).

Diante disso e considerando o que já expusemos no capítulo atinente às Universidades Comunitárias, dentro desse quadro estão elas diante de um autêntico Rubicão, a comprometer seu futuro. Parece-me ser preciso mais agressividade na ação profissional planejadora, aliás, seguindo o pioneirismo de uma confessional do Sul do Brasil (que não respondeu à pesquisa), mas que tive a oportunidade de visitar e que, há mais de uma década, criou uma Pró-Reitoria de Planejamento e Marketing e que, em termos de recursos para sua expansão, adotou um severo plano de investimentos calcado em linhas de crédito a juros subsidiados do BNDES.

Além disso, 20% das indagadas apresentaram coincidência quase total ao contido no anexo 1, criando um setor de “Planejamento e Marketing” dentro de sua estrutura fixada para

a reitoria, Assim, além da mudança cultural que adoção dos termos “planejamento” e, principalmente, marketing significa, tem-se com isso que a instituição passa a ser **market oriented**, pautando seu planejamento - estrutural e funcional - com vistas a atender as demandas identificadas em seu(s) mercado(s) potencial(ais), de molde a maximizar seus esforços institucionais na oferta de seus serviços em direto atendimento do que se identificou. Neste particular, pesquisas de mercado periódicas parecem indispensáveis a fim de que se tenha, sempre, atualizado o pulso do mercado comunitário. Se outra parte e retrospectivamente, há que se ter, igualmente, o controle possível sobre o sucesso profissional de seus egressos, o que, como é cediço, é mais fácil em algumas carreiras que em outras. Esta forma de controle a **posteriori** não é muito mais utilizada do que aquela - a pesquisa das necessidades de mercado ou pesquisa apriorística, que é empregada, com regularidade, por apenas uma das comunitárias pesquisadas.

Não será necessário dizer que essa instituição isolada, por tal prática, apresenta amplo diferencial organizacional positivo, tanto em termos comparativos com as demais comunitárias, quanto com relação imediata **vis-à-vis** sua concorrência no(s) mercado(s) em que atua, podendo alavancar seus serviços com muito mais eficiência.

As demais, salvo exceções pontuais que confirmam a regra, continuam clamando no deserto, à busca dos tão indispensáveis recursos financeiros, verdadeiro oxigênio para que possam continuar existindo.

Dentro desse quadro, a abertura do capital, fruto da transformação da instituição em AS, parece alternativa séria a merecer atenta discussão, como veremos linhas a frente.

Quando falamos de extensão universitária, queremos nos referir a essa atividade em seu sentido mais amplo e abrangente, basicamente envolvendo dois conceitos:

- 1) Cursos de curto, médio e longo prazo, com estes últimos atingindo a área de “especialização”, na qual os MBA vem despontando, de anos a esta parte, como os mais

fortemente procurados, principalmente nos grandes centros urbanos ou regiões de elevada concentração de empresas, porque estas, tendo interesse no aperfeiçoamento de seus executivos, pagam seus estudos e, assim, há muito maior demanda do que naquelas situações em que quem vai pagar o preço do curso é o próprio aluno, sendo óbvio que sua renda pessoal é fator limitativo de sua possibilidade de fazer este ou aquele curso.

Neste particular e como exposto, **en passant**, linhas atrás, a PUCSP conseguiu alavancar, de modo substancial, suas receitas através do **drive** que deu, com força total em seus cursos de extensão universitária, oferecidos através de sua COEAE - Coordenadoria Geral de Especialização. Aperfeiçoamento e Extensão, oferecendo todo e qualquer tipo de curso que não seja, nem de graduação, nem de pós-graduação **stricto sensu**, inclusivamente idiomas e afins.

Foi com isso que, por volta do ano 2000, lançamos, na Universidade Católica de Santos, a UNISANTOS, a COEAE (Coordenadoria de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão), em modelo estruturalmente agressivo, de molde a captar o maior número possível de discentes, segundo o modelo da PUCSP. Hoje, decorridos mais de 7 anos, esse setor se consolidou - tanto que foi mantido, sem nenhuma alteração pelas gestões que nos sucederam - e é fonte de apreciável ingresso financeiro para a instituição, oferecendo até cursos de japonês e de mandarim.

“Nesse particular, a Universidade Comunitária há que ser dinâmica e agressivamente atuante, a fim de atender os nichos” de mercado que, não poucas vezes, apresentam demanda reprimida. Considerando que as Comunitárias gozam de bom conceito na respectiva comunidade, mercê de sua seriedade e de seu comprometimento ético com o ensino, é exatamente esse “cartão de visitas” que deve ser bem explorado nessa área de atuação extensional, inclusivamente, como dito, como forma segura de aumentar a receita da instituição, uma vez que, como é mais do que óbvio, a enorme velocidade de geração de

conhecimento novo - produzido pela universidade, torna indispensável a permanente necessidade de atualização pessoal e profissional. Quanto mais crescer essa área de extensão, maior a alavancagem que sofrerá, positivamente, a instituição.

2) Outra face da extensão universitária reside no campo do desenvolvimento de projetos que são produzidos junto a uma dada comunidade, geral e desejavelmente, com a participação de elementos desta. Podem, ainda e também, significar o desenvolvimento, mediante contrato, de trabalhos de assessoria e de consultoria a organizações públicas ou privadas. O curso de arquitetura de uma dada universidade pode ser contratado para elaborar o Plano Diretor de uma determinada Prefeitura. O curso de engenharia civil, de igual forma, pode ser contratado para redesenhar a Planta de Valores Básicos (dessa ou de outra municipalidade) que servirá de base para o lançamento e a cobrança do IPTU.

Igualmente aqui o fator credibilidade da instituição faz a diferença, sendo um **asset** valioso da comunitária envolvida.

Neste particular, lembro-me da EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo) da Fundação Getúlio Vargas, a “FGV”, que há mais de 30 anos vem assinando contratos de consultoria, nas diversas áreas de sua atividade acadêmica, com empresas públicas e privadas, nacionais ou multinacionais atuando no Brasil, sendo que os docentes envolvidos em sua execução têm um percentual percebido pela participação no projeto. Por que as universidades comunitárias, já envolvidas ou não, neste tipo de atividade extensional não são mais agressivas em sua política de mercado, principalmente se considerarmos (como constou, detalhadamente, do capítulo anterior) que as próprias comunitárias se auto-proclamam como características e caracterizadoras por excelência da atividade extensional, dentro do tripé legal ensino-pesquisa-extensão? A resposta cabe às próprias comunitárias que devem fazê-lo mediante devotamento a esses projetos, expandindo-os, com aplicação das

mais modernas técnicas de **marketing**, uma vez que, infelizmente, vive-se, hoje, dentro de uma realidade altamente competitiva e predatória, tendo as comunitárias que se bater com as particulares sérias, com as públicas (obviamente, que aliam o fator “alta qualidade de ensino” à gratuidade) e, principal e especialmente, com as universidades particulares **shopping center** que, no pior sentido da palavra, mercadejam ensino, tomando dinheiro de uma grande massa de desavisados em troca de um papel colorido que ousam chamar de diploma”.

Ainda na linha de projetos extensionistas, há que se falar naqueles de inclusão social, que muitos, erroneamente, entendem que só eles devem ocupar a atividade de extensão das comunitárias, o que é miopia, de boa ou de má-fé.

A área extensional é ampla, quase infindável, existindo muito para ser feito, mas me parece existir certa timidez dentre as comunitárias em agredir, mais fortemente, esse amplo mercado, limitando-se a desempenhar trabalhos de extensão, como os escritórios-modelo de advocacia para dar assistência a carentes ou estagiários atendendo necessidades nas áreas médico-odontológicas que não são atividades de extensão privativas das comunitárias, mesmo porque não são poucas as particulares lucrativas que isso ofertam também. Daí porque, olhando-se a atividade da extensão universitária como um todo, vê-se que as comunitárias, no exercício delas, devem ser permanentemente inovadoras e agressivas, buscando estabelecer um diferencial que repouse na qualidade do trabalho desenvolvido, lembrando sempre que qualidade chama qualidade e trabalho de alto nível chama ainda mais trabalho de alto nível.

Parcerias internacionais

Neste particular campo novo que se está a explorar aos poucos é o das parcerias internacionais, através de contratos de reciprocidade - docente e discente - com universidades estrangeiras - especialmente nas áreas de ensino (graduado e pós-graduado) e de pesquisa.

Com isso, é possível juntar qualidade com qualidade e chegar-se a um **upgrade** no nível das atividades próprias da instituição nacional, dando-lhe um caráter diferencial qualitativo.

Posto isso, há que se lembrar, como dito por alguém, que não correr riscos pode significar a mais arriscada das estratégias, e as comunitárias devem ter isso em mente. Neste ponto, entro em considerações sobre o planejamento estratégico exercitado por gestão Profissional, entendida esta última como aquela atividade desenvolvida, em qualquer escalão administrativo por pessoal capacitado (treinado e especializado) para o bom desenvolvimento do trabalho sob sua responsabilidade. São profissionais, conhecem seu ofício, atuam racionalmente e não são emocionais no desempenho de suas funções. Devem ter um sentido de equipe, entendendo e praticando seu trabalho como uma orquestra afinada, na qual cada um tem sua importância e sua função, bem exercida, é valiosa para o todo desempenhar bem sua tarefa. Assim, necessariamente precisam ser escolhidos conforme sua capacidade e seu **skillfulness**, por critérios objetivos e conforme seu mérito pessoal, afastadas quaisquer considerações de ordem subjetiva ou de compadrio no trabalho, coisa que, infelizmente, ainda se verifica em algumas comunitárias, especialmente nas confessionais diocesanas ou arquidiocesanas. Explico: conforme exposto ao princípio desta dissertação, as confessionais católicas se dividem em dois grandes tipos, que são, de um lado, as pertencentes a ordens religiosas (jesuítas, maristas, lassalistas, salesianos, etc.) e, de outro lado, as comandadas pelo bispo ou pelo arcebispo. Aquelas têm como **Karisma** o ensino em todos seus níveis e já desenvolveram nisso uma experiência multissecular. São ordens religiosas profissionalizadas pelo ensino e com critérios de meritocracia, enquanto estas chamam, para sua mantenedora, os freqüentadores de sacristia, cujo mérito é ser devoto. Ambas, entretanto, não apresentam pessoal de nível executivo profissional, principal e especialmente na área de gestão financeira e, por isso, para tais pessoas, planejar e gerir são algo para que não estejam preparadas, o que explica a situação financeira crítica em que se acham tais instituições. A situação não é muito

diversa na área não confessional, sendo que nesta se substitui o critério de devoção pelo de amizade, mas com o mesmo resultado crítico. “Por isso que, no questionário-pesquisa, existe uma pergunta sobre se acham que “planejamento estratégico” e “gestão profissional” são expressões ocas.

Ninguém respondeu sim, mas, na prática, não é sempre assim, mesmo porque muitas instituições fazem confusão entre orçamento e planejamento. Fazer aquele, ao contrário do que pensam, não é planejar. Orçar é importante, sem sombra de dúvida, mas não é tudo. Orçar é prever a receita e fixar a despesa, sem pressupor, necessariamente, que em seu bojo estejam contidas inovações. Orçamento sem planejamento é administração (se é que se merece esse termo) claudicante, porque o orçamento tem de ser o resultado do planejamento e este deve ser o estabelecimento de metas, inclusive as inovadoras, a atingir. Como é cediço, o planejamento estratégico, para a área empresarial, é conceito tirado da área militar, na qual existe sempre um Estado-Maior, composto dos oficiais mais capazes, que estabelecem um plano para cada tipo de atividade militar. O plano japonês de ataque a Pearl-Harbor levou mais de dois meses sendo elaborado, em cada mínimo detalhe, com consideração sobre as necessidades de combustível para reabastecimento da frota em alto mar, o número de porta-aviões necessários, o treinamento dos pilotos dos bombardeiros, etc. Da mesma forma, a “Operação Overlord”, deflagrada pelos aliados ocidentais no dia 6 de junho de 1964, com a invasão da Normandia, levou meses e meses sendo gestada, em seus mínimos detalhes, como, por exemplo, as condições meteorológicas, o que fez com que se a adiasse do dia 5 para o dia 6. E assim por diante. Inclusive, um plano bem feito, militarmente falando, prevê a hipótese de falha e prevê a retirada eventual.

Transplantando para a área organizacional, o “planejamento estratégico” consiste em se estabelecer o esquema geral de desenvolvimento do trabalho institucional em um determinado período e visando atingir determinado(s) objetivo(s) específico(s). É geral na sua elaboração

global, porém, à medida que se vai baixando na estrutura hierárquica institucional, ele vai sendo detalhado para sua adequada execução. Tática é o conjunto de atividades-meio que vão permitir o desempenho aguardado para o plano, formando a estratégia global institucional. Por isso que não se pode planejar sem que se tenha uma **overall view** da organização, e de seu mercado, seu **environment**, sob risco de se produzir uma peça artificial, embora até impressionante, mas condenada ao fracasso.

Assim, é preciso ousar e ousar sempre.

Pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso, daí vindo a razão pela qual invectivei contra as mantenedoras das comunitárias, em regra geral, porque são elas que, de fato, comandam a vida econômico-financeira da respectiva universidade. Ora, quem tem a chave do cofre tem tudo; quem não a tem não tem nada! As mantenedoras são medrosas e, em regra geral, e como exaustivamente já dito, compostas, em seus quadros executivos por elementos aquinhoados com um emprego estável e sem maiores embaraços. Conheci uma mantenedora que era gerida, àquele tempo, por um contador que fechara seu escritório por incompetência; um despachante falido e um padre fracassado, que chegou a provocar uma crise institucional grave, com a instituição levada à barra dos tribunais, com processos que duram até hoje, porque abriu uma Faculdade de Biologia Marinha e colocou-a a funcionar, garantindo que já tinha indicações seguras da aprovação do MEC. Com tal assertiva, a instituição convocou vestibulares, após conseguir um terreno municipal no qual se fizeram as edificações para o curso. Estando este em meio, veio a reprovação pelo MEC e a instituição foi objeto de execração pública, ela que gozava de reputação impecável. Seu Presidente, o Bispo Diocesano, chegou a responder a processo penal por crime de estelionato, com a instituição sofrendo ataques até de revista “Veja”, exposta à derrisão pública. O que aconteceu com o ex-clérigo irresponsável e inconseqüente? Nada, absolutamente nada. Está até hoje, mais de 20 anos decorridos, na instituição, sendo que não preciso dizer o que lhe aconteceria se estivesse

em uma empresa.

Destarte, não adianta ter pessoal capacitado, tanto na cúpula (Reitoria), quando nos escalões intermediários da universidade, se as rédeas estão nas mãos despreparadas dos “gestores” das mantenedoras. É preciso ousar, como já dito, em decorrência da enorme concorrência atual, altamente predatória e que, em muitos casos, não tem nenhum escrúpulo. Lembro-me que, no dealbar deste século, quando o Governo Federal queria cobrar encargos sociais de todas as instituições de ensino superior, sob o argumento de que muitas tidas como filantrópicas não o eram (o episódio ficou conhecido como “pilantropia”), havia universidades cuja mantenedora era proprietária de todo o patrimônio de seu dono, incluindo helicóptero, 2 Mercedes Benz e a fazenda-piloto para os cursos agrários, enquanto ele se beneficiava dos favores fiscais! Eis aí o tipo de concorrência que se tem que enfrentar!

Para muitas instituições, agora em meio do caminho de sua existência, fica mais difícil reverter as dificuldades que encontram, comparando-as com instituições não comunitárias, mas sérias, que foram criadas ancoradas em uma fundação de direito privado, a garantir o bom desenvolvimento e a solidez do novel empreendimento. Foi assim com a Fundação Getúlio Vargas, com a Fundação Armando Álvares Penteado, com a Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, com a Fundação Cásper Líbero, e vem sendo assim com as comunitárias que ousaram e investiram no futuro, tal como aquela instituição sulista que mencionei linhas atrás. O planejamento estratégico institucionalmente integrado, projetado e executado por gestores profissionais, utilizando-se das mais modernas técnicas de marketing, é fundamental para que as comunitárias se desenvolvam bem e crescentemente, atuando com desenvoltura na área de extensão que, reconheço, é seu campo de atuação por excelência, muito embora ainda se esteja mais no campo da saliva do que, efetivamente, das mangas arregaçadas.

Ficou claro, tanto na pesquisa, quanto na consultada tese da Professora Doutora

BERTUCCI (2000, p.348), que o grande problema que assola as comunitárias, predominantemente, é o econômico-financeiro, lutando elas com carência de recursos.

Neste particular e como mencionei já ao longo desta exposição, vejo o ForExt como uma grande fonte de solução caso ele se transforme em uma ONG (ou que crie uma a ele subordinada), com o específico propósito de captar recursos para formação de um fundo para financiamento do desenvolvimento das comunitárias. Séria, fatidicamente, um verdadeiro banco de fomento e desenvolvimento, trabalhando com dinheiro de doações, portanto a custo zero, podendo ofertar valores necessários às comunitárias a custo baixíssimo. Como virou costume dizer no Brasil de hoje, basta “vontade política” debater na porta certa. Se o novel “Instituto Fernando Henrique Cardoso” conseguiu, há pouco mais de um mês, um donativo de R\$.500.000.00 (meio milhão de reais), de uma empresa pública ligada ao Governo do Estado de São Paulo, porque as comunitárias não fazem isso em larga escala, inclusive junto à iniciativa privada, lastreadas em seu capital de respeitabilidade e de seriedade? A PUCSP vive. Notoriamente, uma crise financeira que ganhou os jornais, porque deve muito à rede bancária. Pergunta-se: por que quando esses empréstimos, que são renovação de renovação, venceram não deixaram de ser renovados e levados à execução judicial? Simplesmente porque banco nenhum quer arcar com o ônus da terrível impopularidade de “ter fechado a PUCSP”! Isto é óbvio. Isso significa que, mesmo com credores bancários, há um diferencial de negociação por parte das comunitárias que podem obter condições vantajosas posto que o banco prestador possa valorizar o negócio, encarando mais como suporte apoio à instituição que, propriamente, de empréstimo.

Isso significa que, mesmo com credores bancários, há um diferencial de negociação por parte das comunitárias que podem obter condições vantajosas posto que o banco prestador pode valorizar o negócio, encarando mais como suporte e apoio à instituição que, propriamente, de empréstimo.

A formação de uma ONG, como centenas que estão por aí, com as mais diversas finalidades, recebendo recursos oficiais e privados, podendo desenvolver atividades até de um vulto razoável, por que seria diferente com instituições de ensino superior comunitárias, sem fins de lucro pelo lucro, mas sempre o reinvestindo, sem que vá para o bolso de ninguém? Entendo que o ForExt, como fórum de discussões que é, deveria examinar essa possibilidade, explorando-a profundamente e com todo o empenho e toda a ênfase que se fizerem necessários.

Como uma coisa puxa a outra, essa capitalização deveria ajudar as comunitárias no desenvolvimento, não apenas de suas atividades do tripé, porém mais especialmente extensionistas - sua grande vocação - alavancando seus projetos nos setores de cursos e de contratos de assessoria e consultoria e, através disso, os projetos de inserção social que, eventualmente, não contem com patrocínio de terceiros.

Porém, não bastam apenas recursos financeiros. Há que geri-los com competência. Nesse particular minha crítica, de modo geral e em tese, à rigidez assembleísta das “mantenedoras”, que funcionam como um travão á dinâmica que deve nortear a gestão universitária. Em verdade, mister se faz que ambas, “mantenedora” e universidade, mantenham o mesmo ritmo de dinamismo efetiva qualidade de gestão estratégica, tanto no trabalho conjunto de planejamento, quando em sua execução estratégica, sendo que o ideal seria a extinção das “mantenedoras”, dando-se personalidade jurídica às universidades comunitárias, por uma elementar questão de funcionamento e de bom senso administrativo.

Atualmente, dirigentes enfrentam um mundo mais complexo, ambíguo e de mudanças extremamente velozes, que desatualizam rapidamente conhecimentos, tecnologias e análise antecipatórias. As dimensões racionais da gerência tomam-se tanto mais necessárias para enfrentar riscos e incertezas quanto mais vulneráveis às mudanças imprevistas e incontroláveis.

Dirigentes não podem desprezar as análises racionais propiciadas pelo planejamento estratégico e pelo uso de técnicas administrativas, sob pena de se surpreenderem com mudanças danosas às suas organizações. Ao mesmo tempo, não podem se tomar escravos de suas previsões racionais, mas revê-las constantemente e complementá-las com a arte do julgamento estratégico, tão necessária para se adaptar às mudanças num mundo já inconseqüente, ilógico e pouco linear. As conseqüências, mesmo as mais relevantes, não são todas determinadas pela análise racional.

Esse ambiente de constantes mutações é que tornou o planejamento estratégico não só mais necessário como também mais difícil. Mais necessário porque propicia uma análise e um diagnóstico da ambiência, capacitando técnicos e dirigentes a se anteciparem ao futuro (formulando políticas mais realistas) e a reduzirem riscos e incertezas. O planejamento estratégico não existe só para fornecer elementos de adaptação às condições momentâneas, mas - e sobretudo - para fazer acontecerem as mudanças mais desejáveis. “Em um ambiente de mudanças rápidas, o planejamento se torna mais difícil porque exige grande capacidade de enfrentar riscos, lidar com incertezas e selecionar informações fundamentais na ambiência externa, além de habilidade para se conviver com a ambigüidade e as mudanças repentinas”

(MOTTA, 1999, p.95).

Outro ponto a abordar diz respeito à falta de material humano formado para a administração universitária em nível suficiente, principalmente para os postos gerenciais de médio escalão (denomino de médio escalão, em uma universidade, todos os postos executivos logo abaixo da Reitoria e, na respectiva mantenedora, os executivos abaixo da respectiva Diretoria, que não pode ser remunerada, caso se deseje manter os benefícios tributários que a lei concede às entidades filantrópicas e de benemerência). Isso é crucial em ambas - universidade e mantenedora; que falem a mesma língua e não funcione como já dito, esta como um freio,

negativo, ao funcionamento daquela. Com isso, com massa crítica gabaritada profissionalmente, mais factível o trabalho universitário de rasgar horizontes, inclusivamente com soluções de boa ordem financeira, que deve ser uma constante, sempre lembrando, como o autor logo acima ensina, que o planejamento estratégico não deve - nem pode - engessar a instituição, mas deve ser suficientemente maleável para se adaptar às variações do ambiente em que está inserta a instituição.

Dessa forma, poder-se-à dar cumprimento adequado aos objetivos universitários no tripé ensino - pesquisa-extensão.

Nesse particular, lembrando que é preciso ousar e saber ousar, por que não se alterar a natureza e a estrutura das comunitárias tornando-as empresas lucrativas com regular distribuição de seus lucros (sob a forma de dividendos e bonificações) a seus acionistas, organizando-se como sociedades anônimas e abrindo seu capital no mercado mobiliário, captando recursos através do lançamento e da negociação de suas ações na Bolsa de Valores?

Algumas particulares já estão nesse caminho, como se passa a mencionar:

“Educação - ensino superior atrai investidores e UNIP estuda opções para reagir à expansão da concorrência” (de Graziella Valenti e Roberta Campassi - São Paulo).

João Carlos Di Genio voltou a estufar o que tanto interessa ao fundador e Presidente de um dos maiores grupos de educação do país, a rede universitária UNIP e a de ensino fundamental e médio objetivo, são os prospectos de oferta de ações da concorrência. Enquanto lê nos calhamaços os planos dos concorrentes, ele avalia qual rumo dar ao seu próprio negócio. Pioneiro na massificação de cursos universitários, Di Genio sabe bem da necessidade de agir frente às mudanças no ensino privado, especialmente, no superior.

O setor de educação é mais um estreante na bolsa brasileira, depois do ramo imobiliário,

dos frigoríficos, do açúcar e etanol, dos shoppings e dos bancos médios. A elevada liquidez no cenário financeiro internacional deve promover, a exemplo do que vem fazendo com outros segmentos, uma revolução nas redes de ensino superior. O faturamento total do ensino privado é estimado em R\$ 36 Bilhões, sendo que mais de R\$ 15 Bilhões são arrecadados por universidades e faculdades. As empresas esperam crescer para ter um filão maior desse mercado, cuja receita total também deve aumentar.

Os prospectos que chamam a atenção de Di Genio são os dos grupos Estácio e Kroton, da rede Pitágoras, do ministro Walfrido Mares Guia. Essas empresas seguem os passos Anhanguera educacional, ao planejar uma oferta inicial de ações. Estão todos em busca de capital, preparando-se para aquisições. Os recursos obtidos pelas três - perto de R\$ 1,2 Bilhão - devem colocar o setor, no qual os negócios estão aquecidos, em ebulição.

A movimentação ocorre, especialmente, em torno do ensino do ensino superior, no qual a iniciativa privada responde por quase 75% das vagas - relação inversa ao médio e fundamental. O setor está atraindo a atenção de investidores, o que inclui fundos de investimento em participações, aplicadores de bolsa e bancos. Diante da movimentação dos concorrentes, Di Genio avalia as possibilidades que conta ter em mãos. Segundo ele, estão em estudo uma troca de ações com um grupo estrangeiro, a venda de uma fatia para um fundo de participação ou a listagem de papéis na bolsa. “Esses bancos todos que fizeram as outras já me procuraram. Até antes delas”. Ele também deixa claro seu apetite para aquisições. A predileção são faculdades de menor porte, que têm custo mais atrativo para compra.

As redes UNIP e ESTÁCIO são as maiores no ensino superior nacional. A UNIP tem faturamento anual da ordem de R\$ 1 Bilhão, cerca de 15% superior à receita de 2006 da rede carioca. Disputam emparelhadas as lideranças em número de alunos: são 208 mil alunos sob a tutela de Di Genio e 177 mil no grupo do Rio.

Ryon Braga, presidente da Hoper, consultoria especializada em educação, conta que

diversos grupos movimentam-se para comprar instituições de ensino, formar uma empresa de porte e levá-la à bolsa. “Hoje, há perto de dez grupos com essa orientação e acredito que pelo menos quatro devem abrir capital nos próximos dois anos”.

A rede COC, tradicional no interior paulista também se prepara para conversar com investidores. Sob a denominação de Bre-Brasil Educacional, atua desde o ensino fundamental e médio ao universitário e já ajustou seu estatuto às regras do nível 2 de governança da bolsa de valores de São Paulo. A constituição da Bre e seu estatuto foram aprovados pelos controladores, Chaim Zaher e Adriana Baptiston Cefali Zaher, em maio deste ano. Procurada, a empresa não comentou o assunto.

A Advent International é uma das companhias de participação que busca oportunidades. O diretor, Patrice Etlin, contou ao valor que possui variadas conversas em andamento para potenciais transações no setor. Porém, não quis revelar os negócios em prospectiva. “O atrativo do setor, segundo ele, é o enorme potencial de consolidação”. Embora seja tradicionalmente pulverizado em todo o mundo, no Brasil, essa característica é ainda mais acentuada.

Dados do instituto nacional de estudos e pesquisas educacionais Anísio Teixeira (INEP) mostram que o setor fechou 2006 com 2.398 instituições de ensino superior, sendo 2.141 de capital privado. A consolidação, segundo Etlin, também é aperitivo em outros mercados, além do Brasil.

Já há os primeiros sinais de negócios internacionais nesse ramo e o Brasil é um mercado de interesse. A americana Laureate tem uma participação controladora na Anhembis- Morumbi desde dezembro de 2005 e, em junho, foi comprada por um grupo de investidores liderados pela Kohlberg Kravis Robert (KKR) e o Citigroup Private Equity. A Whitney, também americana, comprou em janeiro 60% da faculdade Jorge Amado, na Bahia, hoje com cerca de 10 mil alunos.

Braga, da Hoper, diz que não há mercado de ensino superior como o brasileiro. Em nenhum outro país existe uma visão desse segmento como negócio tão forte como aqui. Segundo ele, nos EUA, por exemplo, só 20% dos alunos estudam em instituições privadas. Etlin destaca também que boas partes das redes educacionais brasileiras carecem de profissionalização na gestão dos negócios, pois são, na maioria, de origem familiar.

Além da Advent international, Braga destaca outros fundos e instituições com interesse em educação. Entre elas estão fidúcia, gávea, investidor profissional e UBS Pactual - dois fundos dessa instituição compraram 30% da faculdade Fanor, de Fortaleza, em maio. O perfil do setor costuma atrair fundos de Private Equity, que preparam as companhias para o crescimento e as inserem numa cultura profissional e de governança na administração.

A formação de grupos maiores e mais capitalizados aumentará ainda mais a temperatura dos negócios nessa área. A anhanguera, pioneira na capitalização do setor, está colocando lenha na fogueira. Formada pela junção de dezenas de pequenas faculdades, a companhia anunciou no final da semana passada a aquisição de mais uma, a atlântico sul. É a terceira aquisição desde a capitalização na bolsa, que rendeu R\$ 360 milhões à empresa. No total, as aquisições já somam R\$ 60 milhões.

Etlin, da Advent, afirma que o movimento é propício para a consolidação, pois nos grandes centros metropolitanos há uma superoferta de vagas, o que vem dificultando a sobrevivência financeira de algumas unidades. Ao mesmo tempo, há espaço para crescimento orgânico em outras regiões, fora do eixo Rio - São Paulo. Di Gênio, presente no ramo há 40 anos, explica que o ganho de escala do setor depende de tecnologia. Como a operação exige instalação física, a vantagem está na administração unificada e no treinamento à distância, com aplicação de método próprio. Portanto, o bom aproveitamento depende também de investimento em tecnologia.

O setor de educação está diante de um desafio para entregar aos investidores suas

promessas. As companhias que foram à bolsa têm planos ambiciosos para aquisições e aumento de capacidade, apostando no crescimento orgânico desse mercado e numa potencial demanda reprimida. O Brasil tem só 4,5 milhões de estudantes universitários, de uma população total de 188 milhões de pessoas.

Ryon Braga, da consultoria Hoper educacional, acredita que esse mercado deve mostrar estabilidade, pois o aumento da procura esperado já ocorreu nos últimos anos. Para ele, as empresas que se comprometeram com uma forte expansão orgânica terão dificuldades. “Todas estão prometendo mais do que podem entregar”.

A Unesco calcula que apenas 20% dos jovens do país, entre 18 e 24 anos estejam matriculados em cursos universitários. O plano nacional de educação, do governo federal, quer que esse percentual alcance 30% em 2010. Caso as novatas de capital aberto encontrem um modelo econômico viável, devem contribuir com essa meta.

Somente a rede Pitágoras, da Kroton, tem 16 **campi** em construção. As 10 mil vagas atuais devem transformar-se em 65 mil quando as instalações estiverem finalizadas. Para 2008, metade já deve estar pronta. A UNIP, de João Carlos Di Genio, planeja dobrar de tamanho até 2011, sem contar possíveis aquisições. Serão, no total, 430 mil vagas, sendo 215 mil a mais do que há hoje, Estácio e Anhanguera não divulgam estimativas, mas falam em aumentar a oferta de matrículas.

O consultor da Hoper é cético quanto à capacidade de absorção dessas vagas. “A população que pode pagar uma faculdade não vai crescer tanto”. Para ele, também não há espaço para cortes na mensalidade ao ponto que possa atingir a população carente. “As margens das empresas já estão no limite, não é possível reduzir mais”.

Experiente, Di Genio alerta: “Esse pessoal que está chegando tem que saber que vai ter que cobrar mensalidades baratinha”. Destaca ainda a importância do capital de giro para agüentar a inadimplência, que passa de 20% no meio do semestre. “Se não, você cai no banco

e não sai mais”.

O último levantamento da Hoper sobre o tema mostra que a fatia de alunos com renda de até 10 salários mínimos (R\$ 3,8 mil) subiu de 41,5% para 57,3% de 2002 a 2004. “A população de renda média e baixa puxou a expansão do setor a partir de 1999, quando o governo passou a permitir que instituições de ensino superior tivessem fim lucrativo, (GV e RC)”, (Jornal Valor Econômico, 26/07/2007, B3).

O pensamento do Reitor Vannucchi (2004, p.59), embora privilegiando o planejamento, não se coaduna com essa visão empresarial, adotando um posicionamento mais conservador - para não dizer idealista ao extremo - ao contestar uma abordagem empresarial, tanto estrutural, quanto finalista, quando afirma o que segue:

“Certamente”, a gestão de uma universidade comunitária difere muito da praticada nas universidades estatais e privadas, por mais que sejam comuns os requisitos de uma boa estrutura organizacional e administrativa, como, por exemplo, a competência profissional dos seus agentes, a descentralização de poder, a co-responsabilidade, a integração dos setores e o melhor uso possível das suas instalações e dos seus equipamentos.

As diferenças começam pela relação com a entidade mantenedora, que, no caso das universidades estatais, é o poder público e no das particulares uma empresa, enquanto para as comunitárias será uma fundação, uma associação ou uma sociedade civil. Numa universidade comunitária, a autonomia constitucional de gestão financeira é balizada pela necessária aprovação por parte da mantenedora do orçamento elaborado e executado pela mantida.

Essa execução, no entanto, segue uma dinâmica muito própria de gerência, planejamento, participação, responsabilização e transparência. Por outras palavras, o orçamento de uma universidade comunitária pauta-se pelo mais amplo envolvimento dos diferentes setores e pela estreita vinculação com o planejamento estratégico da instituição, tendo em vista, de modo peculiar, o ambiente externo terrivelmente competitivo do mundo de hoje e a indispensável e sempre crescente integração interna da instituição.

Por isso mesmo, cada vez mais sua gestão deve pautar-se pela sustentabilidade econômica e financeira da instituição, sempre garantida por iniciativas de várias espécies, como o esforço praticamente diário de reduzir a dependência institucional da mensalidade paga pelo alunado: o controle constante da inadimplência e da evasão; o empenho de criar fontes alternativas de receita a ser reinvestida na própria instituição e ainda a otimização criteriosa da infra-estrutura existente, mediante judiciosas decisões operacionais, como a ocupação dos espaços ociosos, a melhor utilização dos recursos tecnológicos e dos laboratórios e o permanente aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho. Tudo isso visando criar e preservar as condições indispensáveis para que a universidade realize, da melhor forma, suas atividades-fim. É puro engano imaginar que uma

universidade, porque comunitária e, eventualmente, até filantrópica, possa evoluir sem ser superavitária.

Inegavelmente, porém, a característica básica da gestão de uma universidade comunitária reside na rotatividade democrática dos seus cargos de direção - o que evidencia o fato de a universidade não ser de propriedade particular - e, ainda, no seu ágil **modus operandi** cotidiano, que se noticia, por exemplo, pelas reuniões — - em casos, semanais - da Reitoria, quando reitor, vice-reitor, pró-reitores analisam, discutem e, eventualmente, resolvem problemas administrativos do dia-a-dia.

Outra marca administrativa relevante aparece no trabalho da Câmara de Administração do Conselho Universitário, da qual participam coordenadores de curso, professores, funcionários, alunos e representantes da mantenedora e da sociedade, porque nessa instância filtram-se, acuradamente, todos os problemas da área, como a elaboração e a execução do orçamento, a captação inteligente e a alocação justa de recursos, o equilíbrio econômico-financeiro, as planilhas de custo de cursos, programas e projetos, a infraestrutura da casa, a aplicação dos Planos da Carreira Docente e de Cargos e Salários, o recrutamento, a seleção e a capacitação dos recursos humanos, os processos de informatização, os contatos e contratos com as empresas fornecedoras e as iniciativas na área de comunicação e marketing.

Costumam também ser prática extremamente saudável e útil as reuniões periódicas com diretores, chefes de departamento, coordenadores e funcionários-chefes, pessoas que conhecem e sofrem o impacto diário das questões administrativas da universidade. Suas críticas e sugestões trazem à Reitoria e ao Conselho Universitário - órgão máximo da casa - subsídios interessantes, às vezes mais acertados que as diretrizes de iluminados teóricos da administração.

É muito importante notar que o Reitor Vannucchi (2004, p.31), em suas idéias acima transcritas, vê de forma benevolente o papel da “mantenedora” na vida da universidade comunitária, apontando-a como atuando de forma harmônica com esta última, o que, com a devida vênia, não retrata a realidade, uma vez que a UC não tem outra alternativa do que a de dançar conforme a música tocada pela mantenedora, sendo certo que, sempre que houver choques de idéias ou de políticas, prevalece a posição desta última.

CONCLUSÃO

Vale a pena ressaltar que a gestão, na universidade comunitária, representa uma das dimensões que deve passar por um constante exercício de avaliação endógena, ainda que esse trabalho seja posterior ao das dimensões de ensino, pesquisa e extensão, mas posterior apenas porque se trata de uma dimensão instrumental, ainda que essencial: em segundo lugar, essa avaliação da gestão gira em torno de alguns eixos temáticos substantivos, como o projeto institucional, a estrutura e o clima organizacional, o controle orçamentário, o modelo de financiamento, o corpo técnico-administrativo, o sistema de informações, os instrumentos de gestão de processos e resultados, a infra-estrutura, a agilidade gerencial, o processo decisório, as relações interinstitucionais, o marketing institucional, os investimentos na área da comunicação, o impacto da instituição na região e a política de sua consolidação e de sua expansão.

Muito oportuna, nessa perspectiva, a reflexão seguinte, lavrada no seminário que as universidades comunitárias gaúchas realizaram, em novembro de 2001:

É importante nos perguntamos muito claramente sobre o que é gestão e o que deve ser avaliado numa avaliação de gestão: o que queremos avaliar, o estado da sala de aula ou do banheiro, ou a opção estratégica e o processo de tomada de decisões da instituição?

Avaliar gestão é perguntar-se se as decisões tomadas são as mais adequadas, tanto no nível da reitoria como no do colegiado de curso ou departamento.

Eis a questão que fica: nós temos instrumentos para isso, e que instrumentos são esses? Se muitas vezes a decisão depende mais de sentimento, de feeling e intuição do que de sistemas de informação, como ter instrumentos para avaliar estas coisas intangíveis e difusas? (Anais do III Seminário Temático do PAIUNG, Santa Cruz do Sul. Edunisc, 2002, p. 109).

Uma resposta global e necessária para operacionalizar tais demandas surge, sem dúvida, com a implantação inteligente e adequada de um sistema de informações institucionais que

inclua, entre outros, dados sobre custos, cadastro de pessoal, captação de recursos, registro e controle de acervos de bibliotecas e laboratórios e das atividades acadêmicas, incluindo informações sobre a distribuição do tempo no ensino, na pesquisa e na extensão. Com esse recurso tecnológico, o caráter comunitário da gestão ganhará, por certo, mais visibilidade e eficiência.

Também aparece como típica dos gestores de uma universidade comunitária a elaboração anual não apenas de demonstrações financeiras certificadas por auditores externos, como também do balanço social da universidade. Este mais do que um modismo, constitui, hoje, um compromisso conseqüente com os objetivos de uma instituição que pertence às comunidades interna e externa e às quais a universidade deve prestar contas, seja de maneira informal, seja formalmente, como ao Ministério Público, no caso das universidades fundacionais.

Por esses instrumentos indicadores do desempenho econômico e social da instituição, a sociedade se inteira do impacto positivo da universidade na cidade e na região: o número de pessoas que ela emprega, direta e indiretamente: o volume de dinheiro que movimenta: a transferência de conhecimentos e tecnologias que oferece à sociedade, e como e quanto a universidade aplicou na solução de problemas que afligem a cidade e a região, como o analfabetismo, o racismo, o desemprego, a miséria, as doenças, a marginalidade e as agressões ambientais.

Concluindo, salientamos que, com os traços até aqui delineados do que seria a gestão das universidades comunitárias, não queremos preconizar nenhuma fórmula poderosa, nenhuma receita pronta para toda e qualquer instituição. Com certeza, cada universidade sabe procurar seu melhor caminho e definir suas prioridades e seus direcionamentos, no âmbito do seu atual cenário estratégico, à luz de suas experiências positivas consolidadas e com um olhar prospectivo muito claro, em vista das metas a atingir, superando todo interesse

corporativista e priorizando a participação democrática, a transparência, a ética e a construção coletiva do fazer universitário.

Com efeito, no mundo dinâmico deste século XXI, é fundamental que haja uma adaptação às realidades sócio-econômicas determinadas pela sociedade em geral e pelo mercado em particular.

Neste ponto, afastando-se a prevenção crítico-pejorativo que pesa sobre o termo “mercado”, é de rigor entender-se que, sob o ponto de vista finalista, comunidade e mercado aparecem como conceitos sinônimos e para os quais está fulcrada a missão da universidade. Releva notar, de outra parte, que o fato de haver a missão principal das comunitárias - a construção da cidadania - não a impede de querer ser capitalista em uma sociedade capitalista e não selvagemmente capitalista, isto porque, como qualquer ente econômico-social - e as comunitárias o são -, elas têm um compromisso com sua viabilidade econômico-financeira, garante de sua permanência ao longo do tempo e a fim de que possam continuar bem servindo à(s) respectiva(s) comunidade(s).

Na atividade econômica, só tem sucesso quem oferece produtos ou serviços de alta qualidade, frutos de um trabalho sério comprometido com a ética do respeito ao consumidor. Ora, as comunitárias já desfrutam de conceito impar de tal forma que seu nome é como um selo de qualidade, garantidor da confiança de seu público-alvo.

Deste modo, têm elas condições de buscar a definição estrutural mais bem adequada a lhes garantir estabilidade econômico-financeira tornando-as folgadoamente superavitárias e livrando-as das peias que as subordinam à incerteza de verbas públicas.

É por isso que entendo ser bem possível pensa-se em se ter uma estrutura de ONG ou de SA, entre outras, escolhendo-se aquela que traga mais garantias de capitalização para que cada comunitária realize seu plano de desenvolvimento institucional (PDI) com sucesso e com garantia de permanência solidificadora ao longo do tempo.

Para tanto, a comunitária deve ser um navio com comando firme e rota definida, que são a gestão profissional e o planejamento global, estrategicamente desenvolvido, para poder face à terrível concorrência que só faz crescer e torna as coisas mais difíceis, podendo usar, como um de seus diferenciais específicos a função extensional em sua tríplice divisão, até mesmo com o efeito positivo de, além de se enriquecer didático-pedagogicamente, ter igualmente um real incremento de suas rendas (com os cursos de duração diversa e os contratos de consultoria e de assessoria).

A pesquisa feita nos mostrou que:

a) As UC têm consciência de seu importante papel no universo do ensino superior brasileiro;

b) Elas dependem da respectiva “mantenedora” para tomar decisões estratégicas de curto, médio e longo prazo, o que se torna um freio para sua atividade institucional crescentemente a braços com uma concorrência onipresente e, em muitas oportunidades, francamente predatória. As UC têm consciência da estratégica importância do planejamento contínuo e da gestão profissional, mas não sabem, ainda, com clareza suficiente, o que isso significa, nem têm quadros profissionais especializados em gestão universitária;

c) Nas, UC há equilíbrio entre meritocracia e democracia na composição dos postos-chave da Reitoria e do escalão imediatamente abaixo, mas prevalece a vontade da “mantenedora”;

d) As UC, embora se considerando um tipo **sui generis** de instituição, não

desenvolveram, ainda, um modelo estrutural operacional para aumentar sua solidez e sua eficiência;

e) Em seguimento ao item d) acima, mais que a concorrência, o maior problema que assola as UC, embora em diferentes níveis de influência, é o relativo à sua independência econômico-financeira, dependendo de suas receitas operacionais, com pouca flexibilidade de seus ingressos financeiros, e, com isso, limitando sua própria ação institucional, comprometendo seus projetos de modernização e de expansão e, em última análise, sua existência ao longo do tempo;

f) Declarando-se a instituição extensionista, por vocação, a UC. entretanto, não tem desenvolvido atuação com profundidade digna desse karisma, sendo tímidas suas incursões na extensão universitária, sem nada que distinga sua atuação, nessa área, daquela dos demais tipos de universidade. A hora é agora: o momento é já. As comunitárias, que já estão nessa senda, devem aprofundar-se nela cada vez mais, porque só têm a ganhar em todos os sentidos. As que ainda não estão, perdem tempo e posição mercadológica preciosa e se não despertarem para essa crua realidade, correm o risco de, continuando a braços com uma interminável crise econômico-financeira, desbordarem para a ladeira sem volta da própria extinção!

Em primeiro lugar, e mais que tudo, é necessário que se estabeleça a estrutura organizacional adequada, isto é: ou sociedade sem fins de distribuição de lucros, ou sociedade anônima com ações em bolsa, ou, ainda manter-se a atual ou virar uma ONG. Enfim, definir a forma e o modo de capitalização permanente da instituição, a fim de tirá-la da condição atual de pedinte crônica (com as raríssimas exceções que confirmam a regra), a partir da oferta de serviços de alta qualidade e estabelecadores de nítida diferenciação relativamente à

concorrência.

Em seguida, devem seguir as etapas indispensáveis:

a) Estabelecer as metas que se pretende atingir, formulando a estratégia (funcional, econômico-financeira, gerencial e mercadológica) para que possam ser atingidas, estabelecendo os diversos cursos de ação necessários, com a flexibilidade suficiente para lidar com situações imprevistas e sem que o planejamento “engesse” a administração e as funções institucionais;

b) Atendendo sua auto-proclamada vocação para a extensão universitária, contemplá-la, em seu tríplice aspecto com a importância correspondente, no plano de desenvolvimento institucional, a fim de que seus objetivos possam ser atingidos e ganhem, reciprocamente, comunitária e comunidade enriquecendo-se ambas, esta com os serviços daquela e aquela com a ampliação dos horizontes de seus saberes.

BIBLIOGRAFIA

ABRUC. Associação Brasileira de Universidades Comunitárias. Disponível em: <www.abnic.org.br>. Acesso em: 2006/2007, BRASILIA-DF.

ALVAREZ. Maria Esmeralda Ballesterio (coordenadora). **Administração da qualidade e da produtividade:** abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas. 2001.

ARAÚJO. Luiz César G. de. **Tecnologias de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2001.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. **Fundamentos da ética empresarial e econômica.** São Paulo: Atlas, 2001.

BALZAN, Newton César; DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação Institucional:** teorias e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Performance Organizacional em Instituições de Ensino Superior:** As PUCs brasileiras em busca de efetividade. Tese de Doutorado na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), março de 2000, Belo Horizonte-MG.

CALDAS, Maria Aparecida Esteves. **Estudos de Revisão Literatura:** fundamentos e estratégia metodológica. Brasília: Editora HCTIC INL/Furidação Pró-Memória. 1986;

CASTRO, José Lopez de. Pedagogia Universitária y formación integral: um proyecto de la Universidad Católica del 3er milênio, **Actas de la 20.^a Asamblea General de la Federacion Internacional de Universidades Católicas**, meeting at the University of Notre Dame, Fremantle, Austrália (1-5 de agosto de 2000). Parai: França, Edição da Federacion Internacionale des Universités Catholiques. 2001;

DELORS, Jacques et alii. **Educação - um tesouro a descobrir:** relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. 4.ed. São Paulo/Brasília: Cortez/MEC/UNESCO, 2000.

DRUCKER. Peter E. **O melhor de Peter Drucker - A sociedade.** São Paulo: Livraria Nobel, 2001.

Sociedade pós-capitalista. 7.ed. São Paulo: Pioneira / Novos Ubrais, 1999.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese.** 14.ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacyr de Miranda (organizadores). **Gestão estratégica do conhecimento.** São Paulo: Atlas /USP/PROGEP, 2001.

IBMEC, São Paulo News. Disponível em: <http://arquivos.ibniecsp.edu.br/hotsite.newsletter/edicao18/destaque.htm>. Acesso em: 18/09/2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCCHIESI, Martlia Abraahão Saad. **Universidade no limiar do terceiro milênio:** desafios e tendências. Santos: Leopoldianum, 2002.

MARCOVITCH, Jacques. **Universidade viva:** diário de um Reitor. São Paulo: Mandarin, 2001.

A universidade (im) possível. 2.ed. São Paulo: Futura, 1998.

MENEZES, Luiz César Moura. **Gestão de Projetos.** São Paulo: Atlas, 2001.

MEYER, Victor, Jr.; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres:** novas abordagens de administração universitária - um diálogo entre Brasil e Estados Unidos. Santa Catarina: Insular, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. et alli. **Estratégia - A busca da vantagem competitiva.** 14.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MORAIS, Regis de. **A universidade desafiada.** Campinas: UNICAMP, 1995.

Sala de aula: que espaço é esse? 7.ed. São Paulo: Papirus, 1994.

MORIN, Edgard. **Ciência com consciência**. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. **GESTÃO CONTEMPORÂNEA: A ciência e a arte de ser dirigente**. 10.ed. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Record, 1999.

MOURA, Padre Laércio Dias de, SJ. **A educação católica no Brasil: passado, presente e futuro**. 2.ed. São Paulo: Loyola, 2000.

NATHANAEL, Paulo Pereira de Souza; SILVA, Eurides Brito da. **A nova LDB: como entender e aplicar**. São Paulo: Pioneira, 1997.

NÉRICI, Imídeo G. **Metodologia do ensino**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PAULO II, João. **Constituição Apostólica Ecclesia in América**. São Paulo: Loyola, 2001.

_____ **Encíclica Fides et Ratio**. São Paulo: Loyola, 2001.

_____ **Constituição Apostólica Ex Corde Ecclesiae**. São Paulo: Loyola, 2000.

_____ **Constituição Apostólica Sapientia Christiana**. Cidade do Vaticano: Tipografia poliglota Vaticana, 1979.

RANIERI, Nina Beatriz. **Educação superior, Direito e Estado na lei de diretrizes e bases (lei n.º. 9.394/96)**. São Paulo: EDUSP / FAPESP, 2000.

RUSSEL, Bertrand. **O elogio ao ócio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

SALOMOM, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

SHEHAN, John. **A economia da educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SÍLVIO, José. La virtualización de la universidad: como podemos transformar la educación superior com la tecnologia? **Colección Respuestas**. Caracas, Venezuela: IESAL / UNESCO, 2000.

TAFNER, Malcom Anderson; TAFNER, José; FISCHER, Julianne. **Metodologia do Trabalho Acadêmico**. Curitiba: Juruá, 1998.

TZU, Su. **A Arte da Guerra.**” Tradução de Pietro Nassetti, Coleção - A obra-prima de cada autor. São Paulo: Martins Claret, 2001.

VALOR ECONÔMICO (Jornal), São Paulo, edição de 26/07/2007, pg.B3.

VANNUCCHI, Aldo. **A Universidade Comunitária: O que é, como se faz**, São Paulo: Editora Loyola. 2004.

VIERO, Benício Schmidt et alli. **Entre escombros e alternativas: Ensino Superior na América Latina**, Brasília, DF: Editora UnB. 2000.

WOOD JR., Thomaz (coordenador). **Gestão empresarial: oito propostas para o terceiro milênio, o novo ambiente de negócios, cidadania e responsabilidade social**. São Paulo: Atlas, FGV/ESESP-ERA/PRICE WATERHOUSE&COOPERS, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objeto, competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

**ANEXO 1. CARTA AOS MAGNÍFICOS
REITORES E QUESTIONÁRIO**

BENTO RICARDO CORCHS DE PINHO
ADVOGADO
O.A.B. 22.986

SANTOS, 20 de fevereiro de 2007.

EXCELENTÍSSIMO E DIGNÍSSIMO
SENHOR PROFESSOR DOUTOR
MAGNÍFICO REITOR DA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE PERNAMBUCO
RECIFE - PE

REF: COLABORAÇÃO (solicita).

MAGNÍFICO SENHOR REITOR:

Inicialmente, minhas melhores saudações e votos de felicidades.

Durante o biênio FEV/2000-A-FEV/2002, fiz parte da Administração da Universidade Católica de Santos, exercendo os cargos de PRO-REITOR EXECUTIVO (substituto imediato e automático do Reitor) e Vice-Reitor Acadêmico “Pra Tempore” Nessas condições, havendo, por diversas vezes, exercido, interinamente, o cargo de

Reitor, tive a rara oportunidade de participar de diversos congressos e eventos afins, da ABRUC, do CRUB, da ANAMAN, da ABESC, etc.

Agora, fora da Administração Universitária, estou em fase de conclusão de meu CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS, na mesma UNISANTOS, faltante, apenas e tão-somente, o depósito da tese. Para tanto, necessito de informações que somente junto a Vossa Magnificência poderei obter, obviamente com compromisso, formal e total, de absoluto resguardo do sigilo da(s) fonte(s), havendo confeccionado o anexo questionário, cuja resposta lhe peço, atrevidamente, reconheço, me é fundamental e basilar para o bom êxito de meu trabalho.

Dessarte, sua resposta a ele, com o competente envio de textos afins, se possível (estatutos, regimentos, planos de trabalho, etc.), ser-me-ão de indescritível serventia e imarcescível agradecimento, face à riqueza dessa colaboração.

Sem outro particular para o momento, desde já, reiterando meu mais profundo agradecimento por sua inestimável colaboração, consigno minha maior e mais elevada manifestação de especial estima e de distinta consideração, enquanto me subscrevo, sempre, mui

CORDIALMENTE

BENTO RICARDO CORCHS DE PINHO.

BENTO RICARDO CORCHS DE PINHO
 ADVOGADO
 O.A.B 22.986

QUESTIONÁRIO PESQUISA PARA RESPOSTA DOS MAGNÍFICOS REITORES DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS BRASILEIRAS.

OBS.: NÃO SE DEVE IDENTIFICAR. NEM O RESPONDENTE, NEM A INSTITUIÇÃO.

1.^a.) A COMUNIDADE É REPRESENTADA, TANTO NA MANTENEDORA, QUANTO NOS COLEGIADOS DA UNIVERSIDADE? COMO SE FAZ TAL ESCOLHA? QUAL É O GRAU DE PODER DECISÓRIO DESSAS PESSOAS? QUE PERCENTUAL REPRESENTAM ELAS NO RESPECTIVO COLEGIADO A QUE PERTENCEM? FAVOR ESCLARECER, EM SENDO OCASO, COM MAIS DETALHES....

2.^a.) QUAL O GRAU DE FORMAÇÃO ESCOLAR DOS DIRIGENTES DA MANTENEDORA. DOS MEMBROS DA REITORIA E DOS ESCALÕES INTERMEDIÁRIOS?

3.^a.) A UNIVERSIDADE, POLÍTICA E INTERNAMENTE, FUNCIONA COMO UMA “DEMOCRACIA PARTICIPATIVA” OU COMO UMA MERITOCRACIA”, OU, AINDA, COMO UM SISTEMA MISTO?

FAVOR ESCLARECER MAIS DETALHADAMENTE.....

4.^a.) A MANTENEDORA E A UNIVERSIDADE POSSUEM QUADROS CONTRATADOS, COM EXPERIÊNCIA ANTERIOR EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS EM GERAL, PARA SEUS QUADROS DIRIGENTES? SE SIM, COMO, QUANDO E QUAIS OS RESULTADOS? SE NÃO, POR QUÊ E QUAIS OS RESULTADOS?

5.^a.) A MANTENEDORA E A UNIVERSIDADE POSSUEM TÉCNICOS EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA, DE NÍVEL SUPERIOR, EM CARGOS DECISÓRIOS?

6.^a.) A MANTENEDORA E A UNIVERSITÁRIA, CONJUNTA OU ISOLADAMENTE, ADOTAM O “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”? SE SIM, COMO, DESDE QUANDO, COM A PARTICIPAÇÃO DE QUEM E COM QUAIS RESULTADOS? SE NÃO. POR QUE E SE A ADMINISTRAÇÃO PRETENDE ISSO ADOTAR (E POR QUE), OU. AINDA. SE NÃO O ENTENDE NECESSÁRIO.

7.^a.) A INSTITUIÇÃO ENTENDE QLT E JÁ HÁ PROFISSIONAIS DE NÍVEL SUPERIOR BEM E SUFICIENTEMENTE FORMADOS EM “ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA”? COMENTE, POR FAVOR, SUA RESPOSTA?

BENTO RICARDO CORCHS DE PINHO
ADVOGADO
O.A.B 22.986

8.^a-) “ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL” E “GESTÃO ESTRATÉGICA” SÃO PALAVRAS ÔCAS, SEM SENTIDO. OU CONSTITUEM UMA INOVAÇÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA QUE NÃO PODE SER IGNORADA? POR QUÊ? FAVOR SE ALONGAR NA RESPOSTA,

9.^a-) EM QUE MEDIDA AS UNIVERSITÁRIAS COMUNITÁRIAS INTERAGEM, EM TERMOS DECISÓRIOS COM A RESPECTIVA COMUNIDADE? CONSIDERA-SE ESSE NÍVEL SATISFATÓRIO OU SE PRETENDE MELHORAR? FAVOR COMENTAR A RESPOSTA.

(..../....)

10.^a-) COMO A INSTITUIÇÃO VÊ A “EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA”? EM QUANTOS E QUAIS PROJETOS ESTÁ ENVOLVIDA? HÁ PLANOS PARA O FUTURO? SE SIM. QUAIS? SE NÃO, POR QUÊ?

11.^a-) COMO VOSSA MAGNIFICIÊNCIA APONTA OS PONTOS ALTOS E OS BAIXOS DE SUA EXPERIÊNCIA À FRENTE DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA?

12.^a-) FALANDO DO TRIPÉ LEGAL “ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO” QUAL A ÊNFASE QUE A INSTITUIÇÃO DÁ Á EXTENSÃO? COMO É ELA EXERCIDA: SOMENTE COM CURSOS OU HÁ PROGRAMA COMUNITÁRIOS EM ANDAMENTO? EM CASO AFIRMATIVO, COMO SÃO ELES FINANCIADOS?

13.^a-) NO CASO DE PROGRAMAS COMUNITÁRIOS EXISTENTES, QUAL A NATUREZA DELES? COMO SE DESENVOLVEM? ONDE: NA PRÓPRIA MICRO-REGIÃO EM QUE ESTÁ INSTALADA A INSTITUIÇÃO OU EXTRA-LIMITES? E NO CASO DE A INSTITUIÇÃO MANTER “CAMPI” AVANÇADOS? HÁ PROGRAMAS EM REGIÕES OU LOCAIS EM QUE A INSTITUIÇÃO NÃO TEM ESSE CAMPI?

SOU ANTECIPADAMENTE GRATO PELA GENTILEZA DA RESPOSTA, PELO TEMPO A ELA DEDICADOS E PELA INESTIMÁVEL COLABORAÇÃO OFERTADA.

CORDIALMENTE!

BENTO RICARDO CORCHS DE PINHO

Rua João Pessoa, 60, conj.104 – Telefax: (13) 3219-2483- CEP.: 11013-001 – Santos
Rua Cel. Joaquim Theotônio de Araújo, 174, sala 19. CEP.: 18800 – 000 – Centro – Piraju
E-mail: bentodepinho@uol.com.br

**ANEXO II, MODELO - PADRÃO DE
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
DAS ENTIDADES PESQUISADAS**

Título I — da universidade e de suas finalidades.

Título II — dos princípios de organização.

Título III — dos princípios de gestão.

Título IV — da organização do ensino, da pesquisa e da extensão.

Capítulo 1 — do ensino.

Capítulo II — da pesquisa.

Capítulo III — da extensão.

Capítulo IV — da organização acadêmica e do regime escolar.

Título V — da estrutura organizacional da universidade.

Título VI — dos órgãos da administração superior e geral.

Capítulo I — do conselho universitário.

Capítulo II — da reitoria.

Capítulo III — das pró-reitorias.

Seção 1 — da pró-reitoria de ensino e pesquisa e dos seus órgãos de administração geral.

Seção II — da pró-reitoria comunitária e extensão e dos seus órgãos de administração geral.

Seção III — da pró-reitoria de desenvolvimento e dos seus órgãos de administração geral.

Seção IV — da pró-reitoria de administração e dos seus órgãos de administração geral.

Capítulo IV — dos órgãos de apoio da administração superior e geral.

Título VII — das unidades de ensino, pesquisa e extensão.

Capítulo I da natureza e das funções organizacionais dos centros.

Capítulo II — da constituição didático-científica dos centros.

Capítulo III — dos órgãos gerais de administração dos centros.

Seção I — do conselho de centro.

Seção II — da diretoria de centro.

Capítulo IV — dos órgãos de assessoramento e consultoria didático-científica.

Capítulo V — dos órgãos de coordenação operacional de ensino.

Seção I — dos órgãos de coordenação de cursos de graduação.

Seção II — dos órgãos de coordenação de cursos e programas de pós-graduação estrito senso.

Seção III — dos órgãos de coordenação de cursos de pós-graduação lato senso.

Seção IV — da coordenação de cursos especiais de formação superior.

Capítulo VI — dos órgãos de coordenação operacional de pesquisa.

Capítulo VII — dos órgãos de coordenação operacional de extensão.

Capítulo VIII — do serviço de apoio administrativo e técnico-científico do centro.

Titulo VIII — das instâncias de recurso.

Titulo IX — da comunidade universitária.

Capítulo I — da constituição e das normas gerais.

Capítulo II — do corpo discente.

Capítulo III — do corpo docente.

Capítulo IV — do corpo técnico-administrativo.

Título X — dos títulos, das distinções acadêmicas e das dignidades universitárias.

Título XI — da organização econômico-financeira.

Capítulo I — do Patrimônio.

Capítulo II — dos recursos financeiros.

Capítulo III — do regime financeiro.

Título XII — das disposições finais.

Capítulo I — dos símbolos referenciais e das datas comemorativas.

Capítulo II — das disposições gerais.

Capítulo III — da alteração e da vigência do estatuto.

Essa estrutura - padrão é a que vige para as comunitárias em geral, sendo sua mais elaborada forma de organização, sendo que, dentre as pesquisadas, algumas apresentaram uma estrutura menos complexa. A notar, sobremaneira, uma tendência que se vem firmando, de 10 anos para cá, no sentido de eliminação da separação administrativa dos cursos de graduação em faculdades, com a substituição por “centros” agregadores dos cursos afins, basicamente assim dispostos:

- a.-) centro de ciências jurídicas e sociais;
- b-) centro de ciências exatas;
- c-) centro de ciências biológicas e da saúde;
- d.-) centro de artes e ciências da comunicação;
- e.-) centro de filosofia e ciências da educação.

Nessa temática tripartite de organização, participação comunitária nos processos decisórios e do enfoque ao planejamento estratégico, vou listar a estrutura organizacional com a participação dos representantes comunitários e a estruturação organizacional contemplando o planejamento estratégico.

Destarte, verifica-se a existência, com pequenas e desprezíveis variações, da adoção do seguinte modelo:

Título V

Art... - a estrutura organizacional da universidade compreende:

- I - a administração superior;
- II - a administração geral;
- III - as unidades de ensino, pesquisa e extensão, denominadas;

- a-) centro de ciências jurídicas e sociais;
- b-) centro de ciências exatas;
- c-) centro de ciências biológicas e da saúde;
- d.-) centro de artes e ciências da comunicação;
- e.-) centro de filosofia e ciências da educação;

Art...- a administração superior compreende:

I - conselho universitário, como órgão deliberativo;

II - reitoria, como órgão deliberativo superior, e

III - pró-reitorias: de ensino e pesquisa: comunitária e de extensão: de desenvolvimento: e de administração, como órgãos de direção geral.

Art... - a administração geral compreende:

I - órgão vinculados à pró-reitoria de ensino e pesquisa;

a-) diretoria de ensino;

b-) diretoria de pesquisa;

c-) diretoria de administração acadêmica;

II - órgãos vinculados à pró-reitoria comunitária e de extensão;

a-) diretoria de extensão;

b-) diretoria de assuntos comunitários;

c-) diretoria de relações nacionais e internacionais;

d-) diretoria da biblioteca;

e-) diretoria da editora..;

III - órgãos vinculados à pró-reitoria de desenvolvimento;

- a-) diretoria de estratégia e desenvolvimento;
- b-) diretoria de avaliação institucional; e
- c-) diretoria de comunicação social e marketing;

IV - órgãos vinculados à pró-reitoria de administração;

- a-) diretoria econômico-financeira;
- b-) diretoria de recursos humanos;
- c-) diretoria de administração do campus; e
- d-) diretoria de serviços de informação;

V - órgãos de apoio à administração superior e geral;

- a-) gabinete da reitoria;
- b-) assessoria acadêmica;
- c-) assessoria jurídica;
- d-) auditoria interna; e
- e-) consultoria de organização e gestão universitária.

Art...- a administração das unidades de ensino, pesquisa e extensão compreende:

I - conselho de centro;

II - diretoria de centro; e

III - órgãos de consultoria e assessoramento didático-científico;

a-) comitê científico de centro; e

b-) subcomitês de áreas de conhecimentos e aplicação, integrantes de cada centro;

IV - órgãos de coordenação operacional de ensino:

a-) comissões de coordenação de cursos de graduação de cada centro;

b-) colegiados gerais de cursos de graduação de cada centro;

c-) comissões de coordenação de cursos programas de pós-graduação estrito censo de cada centro;

d-) colegiados de cursos/programas de pós-graduação estrito senso de cada centro;

e-) coordenações de cursos de pós-graduação lato senso e grupos de trabalho de criação e execução de projeto; e

f-) coordenações de modalidades especiais de educação superior;

V - órgãos permanentes de pesquisa e órgãos ou serviços permanentes de extensão:

a-) coordenações de órgãos permanentes de pesquisa, integrantes de cada centro; e

b-) coordenações de órgãos ou serviços permanentes de extensão, integrantes de cada centro:

VI - órgão de apoio administrativo de cada centro: serviço de apoio administrativo e técnico-científico.

Título VI

Dos órgãos da administração superior e geral.

Capítulo I

Do conselho universitário

Art... O conselho universitário é o órgão deliberativo da administração superior da universidade e compreende atribuições normativas, judicantes e consultivas em matéria administrativa, didático-científica e disciplinar.

Art... O conselho universitário é integrado pelos seguintes membros:

I - reitor, como seu presidente;

II - vice-reitor;

III - pró-reitores;

IV - diretores de centro;

V - diretor da biblioteca;

VI - dois representantes da mantenedora;

VII - um representante por centro, dos professores integrantes do quadro permanente;

VIII - dois representantes do corpo técnico—administrativo;

IX - quatro representantes do corpo discente;

X - dois representantes da comunidade externa; e

XI - um representante de ex-alunos.

§ 1.º A representação do corpo discente, prevista no inciso IX, compreende três representantes do ensino de graduação, designados na forma estabelecida pelo diretório central de estudantes, e um representante do ensino de pós-graduação estrito senso, escolhido e designado na forma estabelecida pelos respectivos alunos.

§ 2.º É de dois anos o mandato dos membros a que se referem os incisos VII. VIII. X e XI e de um ano o mandato dos membros a que se refere o inciso IX.

§ 3.º Os critérios e procedimentos para a indicação dos integrantes a que se referem os incisos VII, VIII e X são os previstos no regimento interno do conselho universitário.

§ 4.º Os substitutos ou representantes de pró-reitores e diretores de centro, regularmente designados ou credenciados em caso de afastamento temporário dos respectivos titulares, participam das reuniões do conselho universitário, com direito a voz e voto.

Art... Compete ao conselho universitário, no exercício regular de suas atribuições normativas, judicantes e consultivas:

I - estabelecer políticas, diretrizes e normas destinadas a regular:

- a-) a estrutura organizacional, o funcionamento, a administração e o desenvolvimento da universidade e de suas relações com a comunidade externa;
- b-) a organização, o funcionamento e a qualificação das atividades de ensino, pesquisa e extensão e de gestão acadêmica;
- c-) a gestão e o desenvolvimento do pessoal docente e técnico-administrativo; e
- d-) a administração dos recursos e o aperfeiçoamento dos processos e serviços;

II - decidir, autorizar ou aprovar ações e medidas administrativas e acadêmicas necessárias à operacionalização e à expansão de cursos, programas, atividades e serviços da universidade;

III - julgar e deliberar acerca de decisões, ações e medidas administrativas e acadêmicas, consumadas por integrantes da comunidade universitária, com vistas à definição de responsabilidades e delimitação de direitos; e

IV - apreciar e propor iniciativas, providências e empreendimentos destinados a qualificar o desempenho da universidade e seus educacionais.

Art... A explicitação das atribuições do conselho universitário, as atribuições de seu presidente e de seus integrantes, o sistema de organização e funcionamento do colegiado, as normas de desenvolvimento das sessões, os procedimentos gerais de trabalho, bem como as modalidades de formalização das decisões são definidos e especificados pelo próprio conselho e formalizadas em seu regimento interno.

Parágrafo único. A organização e o funcionamento do conselho universitário incluem a constituição de câmaras especializadas e a especificação das atribuições que requerem decisão final do colegiado pleno, bem como a definição de condições para recurso de decisão das câmaras ao colegiado pleno.

Capítulo II

Da reitoria

Art... A reitoria, órgão executivo da administração superior da universidade, compreende funções de direção superior e de direção geral e é constituída pelo reitor, pelo vice-reitor e pelos pró-reitores: de ensino e pesquisa, comunitário e de extensão, de desenvolvimento, e de administração.

Art... O reitor e o vice-reitor são nomeados pelo diretor—presidente da mantenedora para um período mínimo de quatro anos, com possibilidade de recondução.

Art.. Os pró-reitores são escolhidos e nomeados pelo reitor.

Parágrafo único. À escolha e nomeação dos pró-reitores é precedida de consulta a integrantes da comunidade universitária e observa requisitos pessoais e profissionais, ou de experiência docente, compatíveis com o exercício das respectivas funções.

Art... A substituição do reitor, do vice-reitor ou de pró-reitores. por impedimento eventual ou definitivo, obedece às disposições contidas no “plano de constituição, de atribuições e de funcionamento da reitoria”, aprovado pelo conselho universitário.

Art... A reitoria organiza a administração executiva superior da universidade, com base nas atribuições decorrentes de suas funções organizacionais específicas e mediante a participação efetiva de seus integrantes no trabalho gerencial cooperativo.

Art... A direção superior da universidade é exercida pelo reitor e compreende a coordenação superior e a supervisão corporativa da administração estratégica, da administração das atividades e recursos e da representação e articulação externas da universidade.

Art... A direção geral é exercida pelos pró-reitores e compreende a participação na administração executiva superior da universidade e a supervisão geral de conjuntos de órgãos, funções e atribuições relativas a atividades dos centros e/ou da administração geral.

Art... Compete à reitoria, como órgão executivo da administração superior da universidade:

I - coordenar a administração estratégica, dos recursos e processos acadêmicos e administrativos, a expansão, o desenvolvimento e a qualificação da universidade e de seus serviços educacionais;

II - supervisionar a execução das políticas institucionais e o cumprimento das diretrizes e normas que orientam a organização, o funcionamento e o desenvolvimento da universidade;

III - supervisionar o ensino, a pesquisa e a extensão e a administração dos recursos, processos e resultados administrativos e acadêmicos;

IV - promover a articulação da universidade com os diferentes segmentos da comunidade externa; e

V - avaliar a organização, o funcionamento e o desempenho acadêmico, administrativo e econômico-financeiro da universidade para ajustá-los aos objetivos e às metas planejadas.

Art... Compete ao reitor, no exercício da função de direção superior da universidade:

I - coordenar e supervisionar, em nível superior e corporativo, o desenvolvimento da universidade e o aperfeiçoamento de suas atividades e serviços, em consonância com os princípios e valores que fundamentam a missão institucional:

II - coordenar e supervisionar, em nível superior e corporativo, o funcionamento, a articulação interna e o desempenho das atividades-fim, da estrutura organizacional, da administração dos recursos e processos e da gestão econômico-financeira da universidade;

III - coordenar e supervisionar, em nível superior e corporativo, as relações externas da universidade;

IV - coordenar, supervisionar e avaliar a organização, o desempenho e a integração das

atividades da reitoria a ajustá-los à consecução das finalidades e dos objetivos decorrentes de suas funções organizacionais;

V - aprovar e encaminhar, ao conselho universitário, propostas de políticas, diretrizes, normas, critérios e instrumentos gerais de organização, funcionamento, articulação externa e administração da universidade, bem como de gestão e desenvolvimento de pessoal;

VI - aprovar e encaminhar, ao conselho universitário, propostas de políticas, estratégias, planos e projetos de operacionalização, de desenvolvimento, de expansão e de gestão do ensino, da pesquisa e da extensão;

VII - aprovar e encaminhar, ao conselho universitário, propostas de planos de investimento, orçamentos e demonstrações financeiras;

VIII - praticar atos de gestão administrativa relativos a admissão, promoção e dispensa de pessoal, destinação de carros e funções, contratação de serviços de terceiros, instauração de sindicâncias, celebração de convênios e parcerias, instituição de comissões e grupos de trabalho e fixação de normas necessárias à execução da administração superior;

IX - representar, junto à mantenedora, as necessidades e os interesses da universidade;

X - representar a universidade, inclusivamente em Juízo;

XI - delegar competências no âmbito de suas atribuições;

Art... Compete ao vice-reitor:

I - assessorar o reitor na direção superior da universidade;

II - substituir o reitor em suas ausências e impedimentos eventuais;

III - exercer atribuições e executar tarefas delegadas pelo reitor;

Art... A organização e o funcionamento, os procedimentos gerais de trabalho cooperativo e a análise do desempenho gerencial da reitoria conjuntamente, bem assim as modalidades de

formalização e materialização das decisões são definidos no plano de constituição. de atribuições e o funcionamento da reitoria, aprovado pelo conselho universitário.

Capítulo III

Das pró-reitorias

Au... As pró-reitorias são órgãos da administração superior que compreendem funções de direção geral, exercidas pelos pró-reitores, e funções de administração geral, exercidas pelos titulares das diretorias que integram as pró-reitorias.

Parágrafo único. As funções de administração geral exercidas pelos diretores incluem sua participação na direção geral das funções organizacionais da respectiva pró-reitoria.

Art... Os diretores que compõem as pró-reitorias são indicados pelo respectivo pró-reitor e nomeados pelo reitor, observados os requisitos pessoais e profissionais, ou de experiência docente, sob critério de mérito, compatíveis com o exercício das respectivas funções.

Art... A substituição de pró-reitores e de diretores que as integram, pau' qualquer tipo de impedimento, eventual ou definitivo, obedece às disposições contidas nos "planos de constituição", de atribuições e de funcionamento das respectivas pró-reitorias", aprovadas pelo conselho universitário.

Seção 1

Da pró-reitoria de ensino e pesquisa e de seus órgãos de administração geral.

Art... A Pró-reitoria de Ensino e Pesquisa, órgão executivo de direção, coordenação e supervisão gerais do ensino, da pesquisa e da gestão acadêmica, é constituída pelo Pró-Reitor de Ensino e Pesquisa e pelos Diretores de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Administração Acadêmica.

Art... A direção geral do ensino, da pesquisa e da gestão acadêmica, exercida pelo Pró-Reitor de Ensino e Pesquisa, compreende a supervisão, em nível corporativo:

- I - do planejamento, da organização, do funcionamento do ensino e da pesquisa;
- II - da articulação interna, do desempenho, da expansão e do desenvolvimento do ensino e da pesquisa;
- III - da gestão dos recursos humanos docentes; e
- IV - da administração dos recursos e processos acadêmicos vinculados ao ensino e á pesquisa.

Art... A administração geral do ensino de graduação e dos cursos seqüências de educação superior, exercida pelo Diretor de Graduação, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

- I - da organização, do funcionamento, do desenvolvimento qualitativo e da expansão dos cursos de graduação e seqüenciais de educação superior;
- II - da integração do ensino de graduação com o de pós-graduação, com a pesquisa e a extensão;

III - do sistema de acompanhamento da vida escolar e do desenvolvimento acadêmico do aluno de graduação e de cursos sequenciais de educação superior: e

IV - do sistema de qualificação didático-pedagógica das práticas docentes na graduação.

Art... A administração geral do ensino de pós-graduação, exercida pelo Diretor de Pós-graduação, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

I - da organização, do funcionamento, do desenvolvimento qualitativo e da expansão dos cursos e programas de pós-graduação lato e estrito senso;

II - do desempenho didático pedagógico e científico dos cursos e programas e do desenvolvimento acadêmico dos alunos de pós-graduação;

III - da integração do ensino de pós- graduação com o ensino de graduação com a pesquisa e a extensão; e

IV - do planejamento e da operacionalização do sistema de apoio à capacitação didático-científica do corpo docente da Universidade.

Art... A administração geral da pesquisa, exercida pelo Diretor de Pesquisa, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

I - da organização, do funcionamento, da consolidação, do desenvolvimento qualitativo e da expansão das atividades de pesquisa;

II - da articulação operacional e integração didático-científica da pesquisa com o ensino e a extensão; e

III - da socialização e divulgação de resultados da pesquisa e da produção docente e discente.

Art... A administração geral dos processos e serviços de gestão acadêmica, exercida pelo Diretor de Administração Acadêmica, compreende a orientação, coordenação e supervisão

geral:

I - dos processos e serviços de gestão acadêmica inerentes à operacionalização do ensino e da pesquisa;

II - do sistema de gestão de pessoal docente vinculado a ensino, pesquisa e gestão acadêmica;

III - do desenvolvimento e da capacitação de gestores acadêmicos;

IV - do sistema de requisitos, normas e procedimentos das ordenações do regime escolar; e

V - dos sistemas de escrituração, registro e certificação do desempenho escolar e controle de progressão curricular discente.

Art... A explicitação das atribuições da Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa, do Pró-Reitor e dos Diretores de Ensino, de Pesquisa e de Administração Acadêmica, bem como o sistema de organização e funcionamento da Pró-Reitoria, os processos gerais de trabalho e as modalidades de formalização de decisões são definidos no Plano Constituição, de Atribuições e de Funcionamento da Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa, aprovado pelo Conselho Universitário.

Seção II

Da Pró-Reitoria Comunitária e de Extensão e dos seus Órgãos de Administração Geral.

Art... A Pró-Reitoria Comunitária e de Extensão, órgão executivo de direção geral e administração geral da extensão e do apoio comunitário e acadêmico, é constituída pelo Pró-Reitor Comunitário e de Extensão e pelos Diretores de Extensão, de Assuntos Comunitários, de Relações Nacionais e Internacionais, da Biblioteca e da Editora.

Art... A direção geral da extensão e do apoio comunitário e acadêmico, exercida pelo Pró-Reitor Comunitário e de Extensão, compreende a supervisão, em nível corporativo:

- I - do planejamento, da organização e do funcionamento da extensão;
- II - da articulação interna, do desempenho, da expansão e do desenvolvimento da extensão;
- III - da gestão dos recursos humanos docentes e técnico-administrativos e da administração dos recursos e processos acadêmicos vinculados às atividades de extensão;
- IV - dos processos e serviços de integração e assistência ao corpo estudantil e à comunidade universitária;
- V - das atividades e dos serviços vinculados às relações nacionais e internacionais de cooperação e intercâmbio;
- VI - da administração de bibliográficos e dos serviços da Biblioteca da Universidade; e
- VII - da administração da comercialização de obras bibliográficas e dos serviços da Editora.

Art... A administração geral da extensão, exercida pelo Diretor de Extensão, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

- I - da organização e do funcionamento das atividades e dos serviços de extensão, em suas diferentes modalidades;
- II - do desenvolvimento qualitativo e da expansão da extensão;
- III - da articulação e integração da extensão com o ensino e a pesquisa; e
- IV - dos processos e serviços de apoio e de gestão acadêmica inerentes à operacionalização das atividades de extensão.

Art... A administração geral dos processos e serviços de apoio comunitário, exercida pelo Diretor de Assuntos Comunitários, compreende a orientação e supervisão geral:

- I - de atividades, projetos e serviços de integração dos estudantes na vida universitária e de

assistência aos estudantes.

II - de articulação e integração com entidades de representação estudantil e com associações de integrantes da comunidade universitária; e

Art... A administração geral das atividades e dos serviços vinculados às relações nacionais e internacionais de cooperação e intercâmbio, exercida pelo Diretor de Relações Nacionais e Internacionais, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

I - da promoção, da consolidação e da expansão das relações interinstitucionais da Universidade com entidades educacionais, culturais, científicas, profissionais, nacionais e estrangeiras;

II - da elaboração e tramitação de acordos, convênios, contratos e instrumentos de formalização de relações bilaterais;

III - da operacionalização de projetos e programas de cooperação, parceria e intercâmbio de que a Universidade participa; e

IV - dos recursos e processos de divulgação de projetos e programas de intercâmbio e de aperfeiçoamento acadêmico e profissional no exterior.

Art... A administração geral da Biblioteca, exercida pelo Diretor da Biblioteca, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

I - da organização e do funcionamento da Biblioteca da Universidade;

II - da administração, conservação e ampliação dos recursos bibliográficos;

III - dos serviços disponibilizados aos usuários; e

IV - do sistema de articulação com organismos congêneres.

Art... A administração geral da Editora, exercida pelo Diretor da Editora, compreende a

orientação, coordenação e supervisão geral:

I - do planejamento, da edição e da comercialização de obras bibliográficas;

II - da produção e reprografia de material instrucional para fins didáticos;

III - da editoração de publicações e impressos de natureza técnico-administrativa; e

IV - de planos e projetos de desenvolvimento e expansão dos produtos e serviços da Editora.

Art... A explicitação das atribuições da Pró-Reitoria Comunitária e de Extensão, do Pró-Reitor e dos Diretores de Extensão, de Assuntos Comunitários, de Relações Nacionais e Internacionais, da Biblioteca e da Editora, bem como o sistema de organização e funcionamento da Pró-Reitoria, os processos gerais de trabalho e as modalidades de formalização de decisões são definidos no Plano de Constituição, de Atribuições e de Funcionamento da Pró-Reitoria Comunitária e de Extensão, aprovado pelo Conselho Universitário.

Seção III

Da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e dos seus órgãos de Administração Geral.

Art... A Pró-Reitoria de Desenvolvimento, órgão executivo de direção geral e administração geral de planejamento e desenvolvimento organizacional, de avaliação institucional e desenvolvimento gerencial e de comunicação e relações com públicos e mercados, é constituída pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento e pelos Diretores de Estratégia e Desenvolvimento, de Avaliação Institucional e de Comunicação Social e Marketing.

Art... A direção geral de planejamento desenvolvimento, avaliação, comunicação social e

relações com públicos e mercados exercidos pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento, compreende a supervisão em nível corporativo:

- I - dos processos Institucionais de planejamento participativo e do desempenho estratégico e operacional da Universidade;
- II - da execução de planos e projetos corporativos de consolidação, desenvolvimento e expansão das atividades da Universidade;
- III - da organização e do funcionamento do sistema de avaliação institucional;
- IV - da implementação de métodos e recursos de desenvolvimento e inovação gerencial; e
- V - do sistema de comunicação social institucional e de relações com públicos e mercados.

Art... A administração geral de planejamento e desenvolvimento, exercida pelo Diretor de Estratégia e Desenvolvimento, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

- I - da organização e do funcionamento de processos corporativos de planejamento;
- II - da execução de planos e projetos corporativos de consolidação, expansão e desenvolvimento de atividades da universidade;
- III - de planejamento e implementação de projetos corporativos de atualização de estrutura e funções organizacionais: e
- IV - da participação da Universidade em projetos, iniciativas e empreendimentos de dinamização do desenvolvimento científico, tecnológico e sócio-econômico da região.

Art... A administração geral do sistema de avaliação institucional exercida pelo Diretor de Avaliação Institucional, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral;

- I - da organização e operacionalização do sistema de avaliação geral do ensino, da pesquisa, da extensão e dos processos e serviços acadêmicos e administrativos;
- II - da sistematização de resultados e da análise do desempenho institucional; e

III - de implementação de métodos, recursos e instrumentos de apoio e aperfeiçoamento de práticas gerenciais aplicáveis à gestão universitária.

Art... A administração geral dos processos e serviços de comunicação social institucional e de relações com públicos e mercados, exercida pelo Diretor de Comunicação Social e Marketing, compreende a orientação e supervisão legal:

I - do sistema de divulgação, publicidade e promoção da Universidade, de seus produtos, serviços, atividades e eventos;

II - dos processos, recursos e programas institucionais de relações com públicos internos e externos;

III - do sistema de relações institucionais com os mercados-alvo da Universidade; e

IV - de pesquisa, avaliação e promoção da imagem organizacional.

Art... A explicitação das atividades da Pró-Reitoria de Desenvolvimento, do Pró-Reitor e dos Diretores de Estratégia e Desenvolvimento, de Avaliação Institucional e de Comunicação Social e Marketing, bem como o sistema de organização e funcionamento da Pró-Reitoria, os processos gerais de trabalho e as modalidades de formalização de decisões são definidos no Plano de Constituição, de Atribuições e de Funcionamento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento, aprovado pelo Conselho Universitário.

Seção IV

Da Pró-Reitoria de Administração e dos seus Órgãos de Administração Geral.

Art... A Pró-Reitoria de Administração órgão executivo de direção geral e de administração

geral dos recursos humanos, patrimoniais, econômico-financeiros, tecnológicos e materiais e do sistema de apoio logístico, administrativo, técnico e operacional correspondentes, é constituída pelo Pró-Reitor de Administração e pelos Diretores Econômico-financeiros, de Recursos Humanos, de Administração do Campus, e de Serviços de Informação.

Art.. A Direção geral da administração dos recursos e meios e dos sistemas administrativos de apoio, exercida pelo Pró-Reitor de Administração, compreende a supervisão em nível corporativo:

- I - da administração econômico-financeira, de suprimentos e de materiais;
- II - da administração dos recursos humanos e benefícios;
- III - da administração da infra-estrutura física e dos serviços gerais do campus; e
- IV — da administração dos recursos e serviços de informática, de comunicações e processamento de som e imagem;

Art... A administração geral dos recursos e serviços vinculados ao sistema econômico-financeiro, de suprimentos e materiais exercidos pelo Diretor Econômico-Financeiro, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

- I - dos processos de planejamento econômico-financeiro;
- II - dos sistemas de controle de receitas, saldos, disponibilidades, cobranças e pagamentos;
- III - das operações de compras e suprimentos. distribuição de materiais e controle de estoques;
- IV - do sistema de registro de atos e fatos administrativo-financeiros, de controle contábil e de custos;
- V - do sistema de registro dos bens do ativo e controle patrimonial; e
- VI - do desempenho econômico-financeiro da Universidade.

Art... A administração geral de recursos humanos e benefícios, exercida pelo Diretor de Recursos Humanos, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

- I - das práticas e dos processos de gestão de pessoal docente e técnico-administrativo;
- II - dos sistemas de recrutamento, seleção, integração funcional, desempenho. Desenvolvimento, capacitação e progressão de pessoal;
- III - de planos de cargos, salários, regimes de trabalho e benefícios;
- IV - dos procedimentos de contratação de pessoal, lotação e movimentação nos planos de cargos e salários, rescisão e dispensa;
- V - de processamento e controle de folhas de pagamento;
- VI - do controle de obrigações legais, dos direitos e obrigações funcionais e do acompanhamento de contenciosos administrativos e judiciais;
- VII - dos serviços e programas de assistência social, médica, de prevenção e saúde;
- VIII - dos programas de higiene e segurança do trabalho; e
- IX - dos serviços de seguridade social e previdência, de alimentação e nutrição.

Art... A administração geral da infra-estrutura física e de serviços gerais do Campus. exercida pelo Diretor de Administração do Campus, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

- I - de planejamento, edificação e complementação de obras interiores e benfeitorias do Campus;
- II - dos serviços de conservação, adaptação e manutenção de prédios, instalações e equipamentos;
- III - dos serviços de jardinagem, zeladoria, paisagismo e urbanização do Campus;
- IV - dos serviços de higiene e limpeza de prédios, dependências e benfeitorias;
- V - dos serviços de segurança física e patrimonial e de vigilância e controle de trânsito no

Campus;

VI - de serviços industriais e de produção gráfica; e

VII - dos serviços gerais de apoio, de correio e transporte;

Art... A administração geral dos recursos tecnológicos e dos serviços de informática, telefonia e transporte de dados, exercida pelo Diretor de Serviços de Informação, compreende a orientação, coordenação e supervisão geral:

I - dos serviços de pesquisa, prospecção e análise de recursos tecnológicos, equipamentos e produtos de informática, telefonia e transporte de dados;

II - dos serviços de operação de telefonia, redes internas, canais de acesso e conexão com redes de transporte de som, voz, imagem e dados;

III - dos serviços de desenvolvimento, implementação e manutenção de sistemas e aplicações de informática para apoio administrativo;

IV - dos serviços de operação, controle, processamento, arquivamento e recuperação de dados corporativos;

V - dos serviços de estruturação e gestão de bancos de dados;

VI - dos serviços de instalação e manutenção de equipamentos de informática e transporte de dados;

VII - dos serviços de orientação e assistência técnica a usuários em operação de equipamentos e aplicativos de informática, telefonia e transporte de dados; e

VIII - dos serviços de administração da base corporativa de dados e de segurança e controle de acesso a bancos de dados e sistemas de informação.

Art... A explicitação das atribuições da Pró-Reitoria de Administração, do Pró-Reitor e dos Diretores Econômico-Financeiro, de Recursos Humanos, de Administração do Campus, e de

Serviços de Informação, bem como o sistema de organização e funcionamento da Pró-Reitoria, os processos gerais de trabalho e as modalidades de formalização de decisões são definidos no Plano de Constituição, de Atribuições e de Funcionamento da Pró-Reitoria de Administração, aprovado pelo Conselho Universitário.

Seção V

Da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento

Artigo... A Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento é o órgão responsável pelo planejamento, avaliação, desenvolvimento e expansão da Universidade.

Artigo... As atribuições da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento são:

- I - coordenar as atividades de planejamento e avaliação institucionais e de desenvolvimento da Universidade;
- II - coordenar a elaboração, a atualização e a avaliação do Plano Institucional da Universidade;
- III - promover a unidade político-administrativa da Universidade em função do Plano Institucional;
- IV - promover estudos e medidas que visem ao aprimoramento da política econômico-financeira da PUCPR;
- V - elaborar, em conjunto com as Pró-Reitorias e Decanatos, o orçamento e a sua adequação aos programas e atividades da Universidade;
- VI - planejar e coordenar os projetos de expansão da Universidade e sua implantação, se for o caso;

- VII - promover estudos relativos á criação, transformação. Ampliação, fusão e extinção de órgãos;
- VIII - promover, em caráter permanente, a atualização e consolidação de normas e a modernização administrativa;
- IX - emitir parecer sobre a criação, transformação, ampliação, fusão e extinção de fundos especiais;
- X - coordenar o planejamento e a ocupação dos espaços físicos utilizados pela Instituição;
- XI - coordenar iniciativas de prospecção e captação de recursos para a manutenção de programas e implementação de novos projetos;
- XII - supervisionar e controlar as ações relacionadas com os acordos de cooperação técnica e financeira, de prestação de serviços e de consultoria firmadas com os diversos setores da comunidade;
- XIII - manter entendimentos com entidades nacionais e internacionais que ofereçam possibilidades de intercâmbio para a Instituição;
- XIV - coordenar estudos estratégicos estatísticos e de pesquisa institucional, bem como promover a sua divulgação sistemática entre os órgãos da Universidade;
- XV - assistir os Centros Universitários e os responsáveis pelos demais órgãos da Universidade na elaboração de seus planos anuais, bem como tomar compatíveis os recursos físicos, financeiros, humanos e administrativos com os planos de ensino, pesquisa e extensão;
- XVI - coordenar os sistemas informatizados da Universidade;
- XVII - exercer a ação disciplinar em sua esfera de competência e responder por abuso e omissão;
- XVIII - cumprir e fazer cumprir as decisões emanadas dos órgãos superiores;
- XIX - exercer outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Reitor.