

## REFLEXÕES INSPIRADORAS SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL E EM PORTUGAL

Rosana Rodrigues Heringer<sup>1</sup>

O acordo de cooperação recentemente celebrado entre a Universidade Federal do Rio de Janeiro, por meio de sua Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) e o Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) representado pela Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP) já rendeu um primeiro e celebrado fruto: o livro recém publicado *Práticas Inovadoras em Gestão Universitária: interfaces entre Brasil e Portugal*, organizado por Antônio José Barbosa de Oliveira, Eliane Ribeiro Pereira e Rosário Mauritti. Embora não tenha sido oficialmente incluído no calendário de comemorações, acredito que, mesmo informalmente, podemos incluir o acordo e a publicação do livro no marco das celebrações dos 100 anos da UFRJ.

Os doze capítulos da obra, além da introdução, nos conduzem através de um profícuo e promissor diálogo entre diferentes abordagens no campo do fazer universitário, privilegiado pela troca internacional estabelecida. Tal intercâmbio permite a análise de experiência comparadas e a expansão de nossos olhares sobre temas em comum, tais como: a expansão do ensino superior, a democratização do acesso, a diversificação do público universitário, as políticas de permanência estudantil, o financiamento da educação superior, além de práticas inovadoras de gestão da informação, do patrimônio memorialístico e fiscalização de contratos.

Parcerias internacionais como essa favorecem e dão uma contribuição fundamental para o intercâmbio e o avanço do conhecimento em diferentes áreas. Esta dimensão da cooperação e intercâmbio internacional dialoga diretamente com um dos capítulos do livro, que começo a destacar. O trabalho de Elisabeth Rivanda Machado, Giselle Ferreira, Bernardazzi Torrens e Guilherme Antunes Ramos traz uma reflexão muito importante sobre o histórico e avanços recentes no desenvolvimento das ações de internacionalização na UFRJ. Ao mesmo tempo destaca os desafios colocados para este tipo de atividade, já que ainda há muito desconhecimento dentro da comunidade acadêmica sobre a importância da formalização de

---

<sup>1</sup> Professora Adjunta da Faculdade de Educação da UFRJ. Doutora em Sociologia (IUPERJ).  
Trabalho submetido em setembro de 2020. Aprovado em dezembro de 2020

acordos internacionais e sobre a maneira de celebrá-los. Tais práticas institucionais ainda são muitas vezes marcadas pela informalidade e pelo pouco reconhecimento de sua relevância por parte da comunidade universitária.

Como resultado concreto da parceria internacional, um dos grandes aprendizados para o público brasileiro é justamente resultante da leitura dos capítulos dos colegas portugueses. Trata-se de uma oportunidade ímpar para conhecer mais sobre a história e a estruturação do sistema de ensino superior em Portugal, marcada por revezes históricos e disputas políticas cujo conhecimento pode nos auxiliar na compreensão dos desafios brasileiros neste campo. Destaco aqui os capítulos “Políticas Públicas de ensino superior em Portugal (1911 – 2011)” de Maria de Lurdes Rodrigues que traz uma leitura sofisticada e aprofundada do percurso do ensino superior português ao longo de um século, enfatizando atores políticos centrais na sua expansão e retração em diferentes momentos do século 20 e início do século 21. A autora demarca transformações importantes ocorridas no sistema de ensino superior português a partir da revolução de abril de 1974, porém aponta que persistem até hoje características desiguais no sistema, reforçadas em momentos de crise econômica e escassez de recursos.

O capítulo “Educação em tempos de austeridade”, de Rosário Mauritti, Maria do Carmo Botelho, Nuno Nunes e Daniela Craveiro traz importantes reflexões a partir do contexto político e econômico português na última década, marcada pela crise econômica vivenciada por Portugal no período 2011-2014 e seus efeitos sobre a política educacional notadamente sobre o ensino superior. Portugal foi duramente atingido por políticas de austeridade que levaram a adoção de medidas tradicionais de cortes do orçamento, principalmente nas áreas sociais, receita que bem conhecemos e que frequentemente volta à agenda como resposta aos problemas fiscais e do déficit público. Uma das grandes lições que ficam para pensarmos a partir do caso português é a importância de colocar o gasto público com educação entre as prioridades governamentais, mesmo num cenário de limitação de recursos. É a realização da velha máxima de que educação é investimento, representando uma oportunidade para que os países possam expandir seu crescimento econômico, sua autonomia do ponto de vista científico e tecnológico e a qualificação e nível de formação da população como um todo.

Ainda falando do cenário português, destaco a importância da preocupação com o perfil socioeconômico e as desigualdades entre estudantes do ensino superior. Este é o tema do capítulo “Alargamento social e condições de vida dos estudantes do ensino superior: Portugal e o contexto europeu”, de Susana da Cruz Martins. Trata-se de tema oportuníssimo para pensarmos de forma comparada com o Brasil, na medida em que enfrentamos nos dois países

desafios importantes relativos à diversificação do público atendido pelo ensino superior. Ainda no caso português, o texto de Rosário Mauritti e Claudia Teixeira Gomes, “Responsabilidade social universitária: que materializações?”, aborda as políticas voltadas para atrair e manter na universidade estudantes mais velhos, experiências importantes a serem analisadas em conjunto com nossas iniciativas de inclusão de estudantes de diferentes origens socioeconômicas no Brasil.

Atravessando o oceano, contribuições de colegas brasileiros dialogam diretamente com a temática apontada acima. Destaco em primeiro lugar o trabalho intitulado “A importância da afiliação estudantil no processo de democratização das instituições de ensino superior: uma abordagem teórica para a ressignificação de uma prática”, de Antônio José Barbosa de Oliveira, Eliane Ribeiro Pereira e Daniela de Carvalho Cranchi. Tomando como ponto de partida principalmente as contribuições de Alain Coulon, a partir do seu livro “A condição de estudante”, os autores problematizam os desafios colocados a uma efetiva afiliação dos estudantes de novo perfil que ingressaram nas universidades públicas brasileiras nas duas últimas décadas, principalmente a partir do REUNI e da adoção das políticas de ação afirmativa para ingresso de estudantes de escola pública, de menor renda, pretos pardos e indígenas. Apontam a necessidade das universidades melhor se organizarem internamente para atender da melhor forma às múltiplas colocadas por esta diversificação do público universitário.

Também refletindo sobre os efeitos destas transformações recentes no ensino superior brasileiro, Eduardo Henrique Narciso Borges e Gabriela de Souza Honorato, no seu texto “Pesquisas e práticas em acompanhamento de egressos: discutindo democratização do sistema e gestão de instituições de ensino superior” abordam um tema muito oportuno e ainda pouco explorado na agenda de pesquisas sobre educação superior no Brasil: como as universidades podem melhor se estruturar para organizar um sistema mais robusto e contínuo de acompanhamento dos seus egressos. Ainda que esta responsabilidade esteja inserida nos próprios critérios de avaliação das instituições de ensino superior, o mesmo não tem tido a necessária prioridade, seja por falta de recursos, dificuldades metodológicas ou mesmo por um não reconhecimento do seu valor como estratégia de aperfeiçoamento da gestão universitária.

Tal perspectiva é enfatizada no trabalho de Marco Aurélio Nunes de Barros, “A cadeia produtiva da educação superior no Brasil e a defesa da educação como direito”, em que o autor desafia educadores a pensar na defesa da educação pública em diálogo com os debates sobre a educação superior como cadeia de valor, incluindo diferentes atores interessados, como agentes reguladores, investidores, fornecedores de produtos e serviços, trabalhadores do setor,

estudantes, famílias e setores da sociedade civil organizada. Esta compreensão amplia nosso escopo de análise sobre a educação superior, pensando-o nas suas dimensões pública e privada e nos esforços necessários para que prevaleça a perspectiva do direito e da qualidade da educação superior para todos os públicos.

Em diálogo com esta perspectiva dos diferentes atores envolvidos na prática e na gestão universitária, o capítulo “Inovação em gestão de universidades públicas: importância e desafios”, de Maria de Fátima Bruno Faria, Jonilto Vosta Sousa, Pedro Ravizzini Furtado e Rodrigo Freire Lins aborda esta dimensão fundamental e cada vez mais necessária à gestão universitária, que é sua capacidade de inovação e de adaptação a diferentes desafios colocados. Os autores destacam a importância de promoção de uma gestão participativa como forma de aperfeiçoar as atividades realizadas pelas universidades públicas, no exercício de sua autonomia e de sua capacidade propositiva. Analisam alguns exemplos nacionais de práticas de gestão inovadoras e apontam para a importância de treinamento constante dos diferentes atores envolvidos na gestão, fazendo uso dos avanços tecnológicos no âmbito da gestão de informação.

A gestão da informação também é o tema do capítulo de Ana Maria de Almeida Ribeiro, “O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) nas Universidades Federais. A autora nos traz um panorama sobre os avanços históricos e legais no campo da ciência da informação e da transparência de dados no Brasil e aponta para os mecanismos de implantação deste sistema específico, inscrito no âmbito do projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN). A autora reforça a importância da ampliação do uso público do conhecimento e das informações no âmbito universitário.

O texto “Fiscal de contratos de serviços contínuos: contribuições para a gestão de políticas públicas nas IFES”, de Vinícius Carvalho Santos nos brinda com uma importante reflexão sobre o papel de gestores e operadores de fiscalização de contratos e, portanto, na gestão de políticas públicas no âmbito universitário. Tomando como referência a noção de burocrata tal como formulada por Max Weber, entre outros autores, o texto explora a necessidade de melhor se compreender o papel destes servidores, fornecendo a capacitação necessária para que atuem de forma consistente em prol da qualidade dos serviços oferecidos pelas universidades públicas.

Concluo este texto com a referência ao capítulo “A universidade e a gestão do patrimônio memorialístico”, de Andréa Cristina de Barros Queiroz. A autora aborda a história e o significado da construção da memória institucional da UFRJ, a partir da descrição e análise

dos diferentes mecanismos e instâncias criadas para este fim na universidade, ao longo dos seus 100 anos. Andréa Queiroz conclui seu capítulo da seguinte forma:

“...a organização, a preservação e a disseminação dos acervos da UFRJ contribuem para a compreensão de sua trajetória política, acadêmica e cultural, reafirmando, dessa forma, a sua importância estratégica na construção de saberes e da cidadania. Como também contribui para a compreensão da construção do pensamento científico, cultural, político e tecnológico desenvolvido em nossa sociedade, e por extensão a Universidade tem íntima relação com muitas trajetórias vinculadas à história nacional. Pensar a UFRJ nestes quase cem anos de existência traz à tona todas as reflexões que giram em torno do que significa rememorar/comemorar, um ato individual e coletivo ao mesmo tempo, e os valores simbólicos contidos nestes dois atos. É uma reflexão presente sobre a trajetória de uma instituição e a construção de sua identidade como elitista e fragmentada ao longo do tempo, mas que buscou uma transformação em seus traços fundadores a fim de se tentar quebrar estes paradigmas e com isso gerando novos horizontes de expectativas.” (pag. 343)

Desejo que este seja o marco de nossas celebrações do centenário, que oriente nossas ações futuras como universidade pública, a fim de que todos os nossos melhores esforços em termos de produção do conhecimento, pesquisa, extensão, ensino e gestão sejam voltados para uma progressiva democratização da UFRJ em todos os sentidos, tornando-a cada vez mais encarnada e próxima das expectativas e necessidades da população brasileira. Vida longa à UFRJ, vida longa à parceria com ISCTE e parabéns aos autores e organizadores do livro por este trabalho inspirador! Que venham muitos outros no futuro!

### **Referência**

OLIVEIRA, Antônio José Barbosa de ; PEREIRA, Eliane Ribeiro; MAURITTI, Rosário (organizadores). **Práticas Inovadoras em Gestão Universitária: interfaces entre Brasil e Portugal**. 1.ed. Rio de Janeiro: UFRJ/FACC, 2020. 432p.